

Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy: erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen

Martens, Helmut

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Martens, H. (2003). *Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy: erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 137). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-354477>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Band 137

**Aus der Schriftenreihe
„Beiträge aus der Forschung“**

Helmut Martens

***Primäre Arbeitspolitik und
Interessenvertretung in der New
Economy***

***Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller
Debatten und aktueller empirischer
Untersuchungen***

Dortmund, 2003

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 137

ISSN: 0937-7379 (Auflage: 200)

Layout: Ingrid Goertz

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de

<http://www.sfs-dortmund.de>

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung	5
2.	Einleitung	6
2.1	Gegenstand und Fragestellungen	6
2.2	Zu einigen methodologischen und methodischen Aspekten	13
3.	Zum empirischen Gegenstandsbereich der Untersuchung	21
4.	Primäre Arbeitspolitik in der New Economy	27
4.1	Primäre Arbeitspolitik in der New Economy im Lichte der neueren wissenschaftlichen Literatur	28
4.2	Vertiefende empirische Befunde im engeren Gegenstandsbereich der Untersuchung	31
5.	Interessenvertretung in der New Economy	39
5.1.	Allgemeine Zunahme von Betriebsräten in der New Economy	39
5.2	Formelle und informelle Vertretungsstrukturen in den Start ups	41
5.3	Nach den ersten Feldzugängen: differenzierte Bilder primärer Arbeitspolitik	43
5.4	Auch große soziale Konflikte – ein überraschender Befund	48

6.	Gewerkschaftliche Handlungsansätze in der New Economy	52
6.1	Die Problemstellung im Lichte neuerer Literatur	52
6.2	Erste Ergebnisse in Bezug auf gewerkschaftliche Modellprojekte	58
6.3	Impulse für gewerkschaftliches Organisationslernen?	66
7.	Zusammenfassung und Ausblick	77
8.	Literatur:	91
I.	Aufsätze und Buchpublikationen	91
II.	Gewerkschaftliche Veröffentlichungen	98
9.	Anhang: Zugrunde liegende Primärempirie und Gesprächsleitfäden	100
9.1	Zum Umfang der Primärempirie und zur Art ihrer Erhebung	100
9.2	Exemplarische Dokumentation von Frageleitfäden	103
	Leitfaden Projektmanager IG Metall	103
	Leitfaden Gewerkschaftsexperten ver.di	107
	Leitfaden für Kurzinterviews mit Spitzenfunktionären	112

1. Vorbemerkung

Der vorliegende Zwischenbericht fasst erste Ergebnisse des Forschungsprojekts „Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy“ zusammen, das von der Hans-Böckler-Stiftung im Zeitraum von April 2003 bis September 2004 mit einer auf zwölf Wissenschaftlermonate ausgelegten Zuwendung gefördert wird. Das Projekt wird im Forschungsbereich 1 „Personalentwicklung und Beratung in der Netzwerkökonomie“ des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt und knüpft an vielfältige Vorarbeiten zur Zukunft der Arbeit, der Mitbestimmung und der Gewerkschaften an, die in den vergangenen Jahren an der sfs durchgeführt wurden. Das Projektvorhaben der sfs greift insofern über den thematischen Rahmen von primärer Arbeitspolitik und Mitbestimmung in der New Economy hinaus, auf den die Förderzuwendung der Hans-Böckler-Stiftung fokussiert ist.

Gegenstand dieses Zwischenberichts sind, anknüpfend an theoretisch-konzeptionelle Vorarbeiten (Martens u. a. 2001) zum einen systematische sekundäranalytische Auswertungen vorliegender Literatur im Hinblick auf die Fragestellungen dieses Projekts sowie vielfältiger Materialien, die im Zuge der feldöffnenden Gespräche und einer ersten Reihe von Interviews mit gewerkschaftlichen Projektmanagern ausgewählter Modellprojekte in der New Economy zugänglich wurden. Zum anderen wurden diese Interviews selbst systematisch ausgewertet. Die bisherigen Auswertungsschritte dienen der Vorbereitung gezielt vertiefender betrieblicher Erhebungen in den Handlungsfeldern der ausgewählten Modellprojekte. es sind dies connexx.av im Organisationsbereich von ver.di, sowie das Siemensprojekt und das ITNetzwerk Rhein-Main im Organisationsbereich der IG Metall.

Meinen Gesprächspartnern möchte ich an dieser Stelle für ihre Offenheit und aktive Unterstützung meiner Arbeit danken, ebenso der Hans-Böckler-Stiftung für ihre Förderung wichtiger empirischer Teile der Untersuchung. Nicht zuletzt gilt mein Dank den WissenschaftlerkollegInnen an der sfs, insbesondere Gerd Peter, mit denen ich die Untersuchungsanlage sowie erste Hypothesen und dann die vorliegenden Zwischenergebnisse diskutieren konnte.

Dortmund, 09.07.2003

2. Einleitung

2.1 Gegenstand und Fragestellungen

Der nachfolgende Abschnitt fasst erste Ergebnisse einer konzeptionellen und empirischen Annäherung an mein Thema zusammen. Es geht um die so genannte New Economy, die Formen von Erwerbsarbeit, die sich dort entwickelt haben, das primäre arbeitspolitische Handeln ihrer Beschäftigten, das sich auf dieser Grundlage entwickelt und die Ansätze von Interessenvertretungshandeln, die aus ihm heraus und aus den Bemühungen der Gewerkschaften um eine Anknüpfung an diese primäre Arbeitspolitik erwachsen.

Dazu wird auf konzeptionelle Vorarbeiten zurückgegriffen, die bereits vor ca. zwei Jahren in einem Sammelband veröffentlicht wurden (vgl. Martens u. a. 2001). Dieser Band dokumentiert unter dem Titel „Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und ‚Neue Arbeit‘“ Ergebnisse des sfs-Forums „Neue Arbeit – neue Gesellschaft. Nach dem Umbruch“, einer Veranstaltungsreihe des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund, auf der die tiefgreifenden Umbrüche in der Arbeitswelt unserer Gesellschaft angesichts einer globalisierten Ökonomie im Mittelpunkt standen (www.sfs-dortmund.de). Es ging um die Veränderungen von Erwerbsarbeit und deren nach wie vor große Bedeutung, um die durchlässiger gewordenen Grenzen zwischen Arbeiten und Leben, um die vor diesem Hintergrund umkämpfte gesellschaftliche Modernisierung, die Versuche der politischen Parteien, dabei die viel berufene „neue Mitte“ für sich zu gewinnen und um die Frage, ob und wie eine neue Arbeitspolitik den Veränderungen von Erwerbsarbeit und den Herausforderungen zu einer demokratischen Politik gerecht werden kann und welche Anknüpfungspunkte sich dafür in den heutigen Organisationen und Institutionen der Arbeit finden lassen. Die arbeitspolitisch bedeutsamen Ergebnisse dieses sfs-Forums lassen sich in folgenden Themen bündeln:

1. Der gesellschaftliche Umbruch ist bereits erfolgt, aber die neoliberale Revolution ist nur der Geburtshelfer des Neuen, nicht das Neue selbst. Fragt man nach der Hegemonie in den Beziehungen alter und neuer Verhältnisse in der modernen Arbeitsgesellschaft, so muss man den Blick auf die „primäre Arbeitspolitik“ richten, die sich unter den Bedingungen entgrenzter Arbeit entwickelt und an die Management, Gewerkschaften und Politik anschließen (müssen).
2. Gesellschaftliche Arbeit erfolgt in der informationalisierten Ökonomie zunehmend auf der Grundlage theoretischen wissenschaftlichen Wissens. Unsere Gesellschaft ist ohne ihre wissenschaftlichen Grundlagen nicht zu verstehen. Ihre Verwissenschaftlichung, wie auch umgekehrt die Vergesellschaftung

tung der Wissenschaften, schreiten weiter voran. Von der „Wissenschaftsgesellschaft“ müsste deshalb nach Ansicht mancher Autoren gesprochen werden (Kreibich 1997). Von der „Wissensgesellschaft“ ist vor diesem Hintergrund heute vor allem die Rede. Es ist aber doch von einer anhaltenden Bedeutung von Erwerbsarbeit auszugehen.¹ Aber ihre Abhängigkeit wird in neuer Gestalt hervorgebracht. Zunehmend direkt marktvermittelt werden Interessenbezüge eher verdeckt. Sie werden aber für die Einzelnen angesichts einer immer größeren Durchlässigkeit der Grenzen zwischen Erwerbsarbeits- und Lebensarbeitszeit zum Problem. Das Arbeitsvermögen ist von der Person nicht abtrennbar. Die Anstrengungen um Teilhabe am Erwerbssystem drohen die Lebenszeit der Menschen „aufzufressen“, Arbeits- und Familienzeiten sind zunehmend schwerer zusammenzubringen. Und speziell in der New Economy, unter diesem Blickwinkel v. a. verkörpert in den Start-ups der IT-Branche, meinen manche Beobachter den Durchbruch zu einer entsprechenden anderen Arbeitskultur in paradigmatischer Form feststellen zu können.²

3. Der „Arbeitskraftunternehmer“ – ein als idealtypisches Konstrukt heuristisch durchaus sinnvoll zu benutzender Begriff³ – bewegt sich so in einem Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Selbstausbeutung: Angesichts neuer gesellschaftlicher Spaltungsprozesse ist er, mehr oder weniger souverän mit den veränderten Anforderungen flexibler Arbeit zurecht kommend, sowohl in hoch qualifizierten Tätigkeiten im Zentrum des Erwerbssystems anzutreffen als auch, ständig um Teilhabe am Erwerbssystem kämpfend, in niedrig qualifizierten Tätigkeiten an seinen Rändern. Generell gilt, dass von ei-

1 Der Umbau der „institutionell verfasste Arbeitsgesellschaft“ (v. Ferber 1961) steht aus diesem Grunde auch im Zentrum gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen (vgl. Castel 2000 und 2001), vgl. Ferner die Thesenpapiere der AG B2 zum Forum „Neue Politik der Arbeit“ (www.forum-neue-politik-der-arbeit.de).

2 „Existierte bis vor kurzem noch die klassische Trennlinie von entfremdeter Arbeit und glücklicher Freizeit, so verwandelt sich nicht nur unsere Freizeit über leistungsbezogene Aktivitäten zunehmend in Arbeit. Vielmehr gehen die beiden Bereiche ineinander über, indem sich der Arbeitsbegriff totalisiert (...) auf ein ins alltägliche Leben ausgedehntes Busy-Sein“, schreiben A. Mesching und M. Stuhr, unter ausdrücklicher Bezugnahme einerseits auf G. Anders (1979): „Morgen wird die Freizeit nicht mehr als das ‘eigentliche Leben’ gelten, sondern als leere Zeit, als nicht zu bewältigender Zeitbrei, als Sinnloses Herumvegetieren“ (zitiert ebd.), andererseits, mit dem Begriff der ‘totalen Mobilmachung’, auf E. Jünger, der seinerzeit die Totalisierung des faschistischen Arbeitsbegriffs vorgedacht hat (vgl. auch Hamacher, 2000).

3 Ich benutze hier diesen von H.-H. Voß und J. Pongratz (1998) eingeführten Begriff (konkurrierend sprechen auf dem Workshop „Unselbständige Selbstständige oder Arbeitskraftunternehmer“ (Köln, 23. u. 24.05. 2002) K. Peters und W. Glißmann von unselbständigen Selbstständigen (vgl. auch Peters 2001) und D. Sauer von entgrenzter Arbeit) wohl sehend, dass eine empirische Überprüfung der für seine Autoren damit verknüpften zentralen Annahmen einer Selbstökonomisierung und –rationalisierung bislang aussteht (vgl. Pongratz/Voß 2001).

ner Subjektivierung der Arbeit ausgegangen werden muss⁴ und dass die Grenzen zwischen der mit der Erwerbsarbeit zugebrachten Zeit und der Lebenszeit in privaten und öffentlichen Räumen durchlässiger werden.⁵ Dies schafft Probleme und Herausforderungen zu einer Rationalisierung der Lebensführung im Spannungsverhältnis zu alten Erwartungen an (zunehmend gefährdete) soziale Sicherungen.⁶ Aber die neue Verknüpfung des Lebens mit der Erwerbsarbeit ist zugleich vielfach produktiv. Der herausziehende Postfordismus produziert so nicht nur jenen vorgestanzten neuen Lifestile, den z. B. A. Mesching und M. Stuhr ideologiekritisch als die Kultur der New Economy analysieren, in der „das Unternehmen zu einer Art Ersatzfamilie“ mutiert, „ohne Väter und Mütter, einer Art Geschwisterwelt, in der die patriarchalen Strukturen der traditionellen Familie zugunsten neuer Bindungen abgeschafft worden sind“ (S. 97), wo „den Internetnomaden in Form einer ‘Arbeits-WG’ ein neues Zuhause jenseits sozialer Hierarchien angeboten“ wird (S. 126) und wo „der Individualismus in unserer Gesellschaft; (der) zur Norm und allgemeinen Anforderung geworden ist, (...) gleichzeitig banal (wird)“ (S. 95).⁷ in den Menschen, die ihn hervorbringen, entwickeln sich vielmehr zugleich auch die Voraussetzungen und Bedingungen für eine individuell gelingende Herstellung der Verknüpfung von Arbeiten und Leben. Der im gesamtgesellschaftlichen Durchschnitt immer höher qualifizierte Arbeitskraftunternehmer ist zugleich ein anspruchsvoller Konsument und kompetenterer Bürger.

4. Auf dieser Grundlage entsteht weiterhin eine neue materiale Reflexivität der Arbeit:
 - in Bezug auf Güte und Qualität von Arbeitsprozess und -produkt,

4 Vgl. dazu zuerst Baethge (1991), aktuell Moldaschl/Voß 2002. Unter methodologischen Gesichtspunkten hat W. Pöhler bereits 1991 aus phänomenologischer Perspektive sehr viel radikaler wie folgt argumentiert: „Der Erlebnisgehalt der Arbeit ist für die wissenschaftliche Analyse und Bewertung von Arbeit noch ein unerschlossenes Gebiet. Im Zuge der Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse wird diese Dimension jedoch an Bedeutung gewinnen. Für die Arbeitswissenschaften werden damit nicht nur neue Forschungsfelder geöffnet, es steht ihnen auch ein Paradigmenwechsel bevor: die Hinwendung zum arbeitenden Subjekt.“ (Pöhler 1991, 83).

5 Mit Blick auf die New Economy schreiben Meschnig/Stuhr (2001, 96), noch unter dem Eindruck der ungebrochenen Boomphase: „Wenn es ein Versprechen im Kern der New Economy gibt, dann ist es weniger der schnelle Reichtum als die Existenz einer ‚warmen Atmosphäre‘ jenseits konventioneller Hierarchien.“ Was in den Start-ups faktisch geschehe, sei die Auflösung einer bis vor kurzem anerkannten Grenze, die das bürgerliche Zeitalter definierte: die zwischen Arbeit und Freizeit, öffentlich und privat (a. a. O., S. 100).

6 Vgl. hier in kritischer Auseinandersetzung zum idealtypischen Konstrukt von Voß/Pongratz die Beiträge von M. Faust (2002), W. Kruse (2002) und J. Strauß (2002).

7 „Im verzweiferten Bemühen der Einzelnen sich unterscheiden zu wollen, werden sie sich paradoxerweise immer ähnlicher. Der ‘Narzismus der kleinen Unterschiede’ (Freud) kann die vorhandene Sehnsucht nach der Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen nicht kaschieren“ (a. a. O., S. 95).

- in Bezug auf ihre Materialität und Leiblichkeit, ihre kulturelle Einbettung und die Persönlichkeitsentwicklung der Arbeitenden,
- und schließlich erlangt auch die Ökologie als letzter Horizont für den Stoffwechsel von Mensch und Natur einen systematischeren Stellenwert in den Arbeitsprozessen selbst.

All dies mag angesichts einer bedrückenden und gerade wieder bedrohlicher erscheinenden Arbeitslosigkeit aus der Perspektive einer eher hilflos reagierenden Beschäftigungspolitik zunächst nur latent bleiben, es ist aber – wie die Metamorphosen der Arbeit insgesamt, die Entstehung von so etwas wie „Arbeitskraftunternehmertum“ und als dessen Kehrseite das Aufkommen einer neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjektivität – „der Rohstoff“, an den eine sich erneuernde „sekundäre Arbeitspolitik“ reformfähiger Verbände und Parteien anknüpfen könnte und müsste.

5. Zugleich wächst angesichts der Tiefe der gesellschaftlichen Umbrüche der allgemeine Bedarf an Orientierungswissen. Dabei sind Forschende und Arbeitende immer weniger verschiedene Kategorien. Angesichts der Metamorphosen der Arbeit stellt sich so auch die Frage nach der Rolle von Wissenschaft neu. Die aktuelle Diskussion um die „Wissensgesellschaft“, in der die Wissenschaft „entzaubert“ ist und jedenfalls in den Sozialwissenschaften nicht länger über privilegierte Erkenntniszugänge verfügt, wird so von F. O. Wolf im Ergebnis der Diskussionen auf dem sfs-Forum „Neue Arbeit - neue Gesellschaft. Nach dem Umbruch“ auf die Frage zugespitzt, wie unter den heutigen Bedingungen medialer Vernetzung freie Gesellschaften durch Initiativen der Bürger, durch Netzwerkpolitik und durch erneuerte offene Verfahrensweisen ermöglicht und verändert werden können. Er macht dabei deutlich, dass die Ambivalenz von Selbstunterwerfung und Selbstbefreiung zunächst einmal anzuerkennen und herauszuarbeiten ist. Auf dem Stand der heutigen wissenschaftlichen Diskussion können wir nicht mehr davon ausgehen, dass wir noch über objektive Theorien verfügen, die uns Orientierung bieten und mittels derer wir anderen Orientierung bieten könnten. Frieder O. Wolf (2001b) hat demgegenüber zu zeigen versucht, dass zwischen „der Falle eines revolutionären Quietismus“ und der Gefahr, „in praktischer Absicht in Illusionen zu verfallen“ die Möglichkeit bestehe, als Gesellschaftswissenschaftler eine „eigentümliche Zwischenposition“ einzunehmen. Von ihr aus sei es möglich, zu versuchen „Brückendiskurse“ anzuregen, „die in einer tiefgreifend veränderten Lage, welche sich der ‚alten Übersichtlichkeit‘ entzieht, dazu beitragen, mögliche neue Verbindungen und Verknüpfungen zu ‚finden‘ und ‚herzustellen‘“ (Wolf 2001b, 211). Dem könnte ich mich anschließen und in dieser Perspektive ist auch die vorliegende empirische Untersuchung angelegt. Die Übersicht fasst diese fünf zentralen Thesen noch einmal zusammen.

Übersicht 1: Zentrale allgemeine Ausgangshypothesen

- Im Epochenbruch ist der Umbruch schon erfolgt. Der Neoliberalismus ist der Geburtshelfer des Neuen, noch nicht das Neue selbst.
- Die marktvermittelte, subjektivierte und entgrenzte Arbeit bleibt ein Knotenpunkt gesellschaftlicher Auseinandersetzung.
- Der „Arbeitskraftunternehmer“ steht im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Es entwickeln sich neue Verknüpfungen von Arbeit und Leben.
- Es entsteht eine neue materiale Reflexivität der Arbeit, und damit ergeben sich auch neue Chancen des Umbruchs.
- Zugleich entsteht wachsender Bedarf an Orientierungswissen. U. a. ist vor diesem Hintergrund die Frage nach der Rolle von Wissenschaft neu zu stellen.

Die empirische Studie, zu der hier ein erster Zwischenbericht vorgelegt wird, verfolgt nun nicht das Ziel, diesen gesamten theoretischen Rahmen empirisch abzu prüfen, der im Zuge der erwähnten Veranstaltungsreihe aufgespannt und hier unter Aufnahme einiger weiterer neuerer Arbeiten nur knapp umrissen worden ist. Ihr empirischer Anspruch ist bescheidener, aber er ist eben doch ohne diesen größeren Rahmen nicht voll zu verstehen. Ich wende mich einem bestimmten Ausschnitt der so genannten New Economy und verfolge darin empirisch zunächst die folgenden Fragen: (1) welche Veränderungen der Arbeit sind dort zu beobachten, (2) wie werden sie in ihren Ambivalenzen von den dort Arbeitenden erlebt und beurteilt (3) welches primäre arbeitspolitische Handeln der Beschäftigten lässt sich beobachten, (4) wie ist es vor dem Hintergrund der voranstehend skizzierten Ausgangsüberlegungen zu beurteilen, (5) welche Ansätze eines daran möglicherweise anschließenden sekundären Interessenvertretungshandelns werden im Rahmen der hier näher interessierenden Modellprojekte entwickelt und (6) mit welchem Erfolg werden sie verfolgt? Die in der wissenschaftlichen Diskussion in diesem Zusammenhang verfolgten Konzepte - also etwa „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) versus neue „unselbständige Selbständige“ (Peters 2001) oder „Entgrenzung der Arbeit“ (Sauer 2002), die dazu geführten kontroversen Debatten, etwa bei Strauß/Kuda (2002), die Debatten über ein neues Marktregime jenseits des Fordismus (Dörre/Röttger 2003) oder die Fragen nach einer „Organisationsfähigkeit“ der IT-Ökonomie (Schmid/Menez 2002) im Kontext theoretischer Modelle kollektiven Handelns (Wiesental 1993) sind im Rahmen dieses empirischen Projektvorhabens sicherlich alle wichtig, aber mein Erkenntnisinteresse richtet sich nicht vorrangig darauf, das eine oder andere dieser theoretischen Modelle empirisch zu überprüfen und anhand empirischer Befunde

weiterzuentwickeln und ggf. zu modifizieren. Ob und in welcher Weise also z. B. das idealtypische Konstrukt des Arbeitskraftunternehmers zu einseitig einen Mainstream neoliberalen Denkens in sich aufnimmt, wie in der gewerkschaftlichen und gewerkschaftsnahen Diskussion mit Gründen kritisch vermerkt wird⁸, steht hier nicht im Zentrum des Interesses. Ausgehend davon, dass die breite Debatte des Konzepts die wissenschaftliche wie auch die innergewerkschaftliche Diskussion zu recht angeregt hat, interessieren hier zunächst einmal die empirischen Phänomene, die das Konzept auf den Begriff zu bringen sucht. Und wie die Akteure der Praxis, und augenscheinlich auch die beforschten Beschäftigten selbst, gehe ich davon aus, dass es sich um Entwicklungstendenzen handelt, die in der New Economy besonders weit gediehen sein mögen⁹, die aber weit über sie hinaus Bedeutung haben. Die Ergebnisse, die die Repräsentativbefragung der IG Metall von Beschäftigten in ihrem Organisationsbereich im Zuge ihrer Zukunftsinitiative zutage gefördert haben, sind da ziemlich eindeutig. Im Zukunftsreport der IG Metall (IG Metall 2001, 19) heißt es dazu:

„Die empirischen Befunde der Befragungen und Erhebungen deuten an, dass Teile dieses Konzepts (des Arbeitskraftunternehmers, H. M.) bei den Beschäftigten nicht auf Widerspruch stoßen. Dies zeigen die Auffassungen zur Qualifizierung, zu Arbeitszeitregelungen, die hohe Wertorientierung der Befragten in Bezug auf Berufsarbeit und die in der Regel hohe Arbeitszufriedenheit in den verschiedensten Bereichen.“

Vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten Generalannahmen geht es im Zuge dieser empirischen Untersuchung also vor allem darum, welche Neuansätze einer primären und sekundären Arbeitspolitik vor dem Hintergrund der ablaufenden Metamorphosen der Arbeit empirisch zu beobachten sind und unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Folgen sie von den traditionellen arbeitspolitischen Akteuren entwickelt und in ihr bisheriges arbeitspolitisches Handeln integriert werden können. Auf die Bezüge aus der wissenschaftlichen Diskussion wird im Laufe dieses Textes jeweils dort Bezug genommen, wo dies von der Empirie, bzw. den mich interessierenden empirischen Fragestellungen her nahe liegt. Die im Zusammenhang von „New Economy“, „primärer“ und „sekundärer Arbeitspolitik“ von uns verwendete Begrifflichkeit soll vorab aber kurz noch einmal erläutert werden:

- Der Begriff der *New Economy* wird in dieser Studie pragma-

8 Vgl. verschiedene Beiträge in Kuda/Strauß2002, zu der „vorlaufenden“ neoliberalen Grundströmung insbesondere die bei K. Lang (2002, 30 ff.) zitierten Quellen.

9 In diesem Sinne beziehen sich die vorne zitierten A. Meschnig und M. Stuhr in einem sehr eng gefassten Sinne auf eine New Economy, die sie im Kern in dem auch räumlich auf die Start-ups der IT Branche fokussierten Bereich verkörpert sehen. Andere Autoren (s. u.) weisen demgegenüber zurecht darauf hin, dass diese New Economy so nicht eindeutig lokalisieren lässt und im übrigen ganz wesentlich aus Großunternehmen der Old Economy heraus entwickelt hat.

tisch und in einem weit gefassten Sinne verwendet. So weit er in ihrem Zusammenhang einen bestimmten empirischen Gegenstandsbereich umgreift, soll er neben der IT-Ökonomie auch den Bereich der Medienwirtschaft umfassen. Abgehoben wird mit ihm auf die hohe Veränderungsdynamik insbesondere der IT-Ökonomie. Der Begriff ist in der wissenschaftlichen Diskussion allerdings zu Recht heftig umstritten. So ist zu beachten, dass die mit ihm angezielten tiefgreifenden Veränderungen von Arbeit und Leben, die mit den wiedergegebenen allgemeinen Thesen umrissen worden sind, nicht in einem eingrenzbaaren Bereich, eben der so genannten New Economy, Platz greifen, sondern auf die Old Economy zurückwirken, ja z. T. in ihr überhaupt ihre ersten Impulse bekamen.¹⁰

- Der Begriff der *primären Arbeitspolitik* wird an Anlehnung an eine von Frieder O. Wolf (2001a) getroffene Unterscheidung verwandt. Er zielt auf das eigenständige, „spontane“ Handeln der Arbeitenden, gewissermaßen ihre Basisaktivitäten im Blick auf die Artikulation und Wahrung ihrer arbeitsbezogenen Interessen. Primäre Arbeitspolitik ist „konstituierendes“ politisches Handeln.¹¹ Dabei muss ein sehr weiter Politikbegriff zugrunde gelegt werden, wenn diesem Alltagshandeln die Qualität politischen Handelns zugesprochen werden soll. Es geht vor allem um politics, den Kampf um Macht, Einfluss und Interessen, der hier einem sehr weiten Sinne als politisch begriffen wird.
- *Sekundäre Arbeitspolitik* ist die an dieses Handeln und die darin zum Ausdruck kommenden Interessenartikulationen potentiell anknüpfende, sie aufgreifende und weitertreibende Arbeitspolitik von sozialen Bewegungen und aus ihnen hervorgehenden/hervorgegangenen Organisationen und Institutionen. Wir haben es hier aber auch mit immer schon konstituiertem, institutionell vorgeprägtem, politischen Handeln zu tun, das häufig gegenüber dem primären arbeitspolitischen Handeln abgehoben und verselbständigt sein, sich freilich selbst auch wieder verändern kann¹² - i. d. R. im „Wechselspiel“ mit der primären Arbeitspolitik der Beschäftigten selbst. Hier läge eher die Verwendung eines engen Politikbegriffs in Bezug auf die jeweiligen Politikfelder - also bei der Bestimmung von policy, in unserem Falle v. a. auf dem Feld der Arbeitspolitik - nahe. Sie würde in Bezug auf Gewerkschaften und Betriebsräte z. B. erst eine sinnvolle Unterschei-

10 Wie Lothar Hack (2001) gezeigt hat, geht es bei der New Economy gerade nicht um einen ausdifferenzierten neuen Bereich der Ökonomie, in dem womöglich sogar die „Gesetzmäßigkeiten“ und Regulative der Old Economy außer Kraft gesetzt worden wären (vgl. zuletzt Krönig 2003), sondern um neue Strukturierungsmuster, die, wie er am Beispiel von ITT gezeigt hat, zuerst in High-Tech-Unternehmen der Old Economy forciert worden sind.

11 Auch die Unterscheidung in der Dimension konstituierendes und konstituiertes politisches Handeln verdanke ich F. O. Wolf (2003), der sie m. W. zuerst am Beispiel primärer und sekundärer Wissenspolitik eingeführt hat.

12 Im Sinne von Umakzentuierungen, thematischen Erweiterungen oder auch Beschränkungen etc.

derung von Arbeitspolitik und Interessenvertretungshandeln¹³ ermöglichen.¹⁴

Die Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung stellt im Zusammenhang dieses Forschungsvorhabens insbesondere auf das mitbestimmungspolitische Handeln betrieblicher Akteure ab, sei es im Rahmen eher informeller Formen, sei es im Rahmen der Herausbildung formeller betrieblicher Interessenvertretungen auf Grundlage der Betriebsverfassung. Das Erkenntnisinteresse, das im Rahmen dieses Projekts und im Kontext längerfristig an der sfs bearbeiteter Forschungsstränge verfolgt wird, reicht allerdings weiter. Entsprechend den oben skizzierten allgemeinen Annahmen zur Zukunft der Arbeit, die derzeit nicht zuletzt auch eine orientierende Funktion für die gewerkschaftsbezogene Forschung und Beratung an der sfs haben, interessiert hier das primäre arbeitspolitische Handeln der in der New Economy Arbeitenden insbesondere auch als „Rohstoff“ für das Handeln derjenigen arbeitsbezogenen Organisationen und Institutionen, die im Zuge des alten fordistischen Regulationssystems die institutionell verfasste Arbeitsgesellschaft wesentlich mit hervorgebracht haben und heute unter massivem Anpassungsdruck stehen. Die ausgewählten Modellprojekte sind insofern nicht nur im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Entwicklung und Unterstützung betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen wichtig. Sie interessieren vielmehr im Kontext eigener Vorarbeiten und parallelen Aktivitäten¹⁵ mindestens in gleicher Weise im Hinblick auf die Frage, ob sie gleichsam als Organisationsentwicklungsprojekte im Kontext der sie jeweils tragenden gewerkschaftlichen Strukturen fungieren konnten, oder ob sie – zunächst außerhalb dieser Strukturen installiert und operierend – letztlich für deren eingeschliffene Alltagsroutinen mehr oder weniger folgenlos bleiben.

2.2 Zu einigen methodologischen und methodischen Aspekten

Der vorliegende Zwischenbericht fasst die Ergebnisse der ersten tentativen empirischen Annäherung an das Thema „primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy“

13 oder präziser im Blick auf die begrifflichen Unterscheidungen bei H. Arendt (1967) vielleicht Interessenvertretungsarbeit, denn mit dem Begriff des Handelns – im Unterschied zu arbeiten und herstellen – zielt sie ja wieder auf den Raum des Politischen.

14 In diesem Sinne habe ich seit dem Ausgang der 1980er Jahre zwischen gewerkschaftlicher Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Arbeitspolitik unterschieden, um den Blick für das damals im Forschungsbereich 4 der sfs vertretene Konzept von Arbeitspolitik (vgl. Peter 1987) im Sinne einer arbeitspolitischen Erweiterung gewerkschaftlicher Interessenvertretung zu schärfen (vgl. Martens 1989/1992 sowie Martens 1990/1992)

15 Vgl. hierzu insbesondere das sfs-Forum „Neue Arbeit – neue Gesellschaft. Nach dem Umbruch“ (Martens u. a. 2001) sowie das mit dem DGB Berlin Brandenburg und inEcom Berlin betriebene „Forum Neue Politik der Arbeit“ (www.forum-neue-politik-der-arbeit.de).

zusammen. In Hinwendung auf die interessierende Empirie wird in einem ersten Schritt zum einen auf vorhandene Literatur aus der wissenschaftlichen Forschung zurückgegriffen, zum Zweiten auf Ergebnisse erster Interviews mit gewerkschaftlichen Experten und Projektmanagern näher betrachteter Modellprojekte sowie zum Dritten auf unterschiedliches Dokumentenmaterial sowie die sekundäranalytisch ausgewertete Primärempirie Dritter, die im Zuge dieser Gespräche zugänglich gemacht werden konnte.

Hierzu sind einige vertiefende methodologische und methodische Bemerkungen angebracht – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der fünf übergreifenden Thesen, in denen der Bedarf nach neuem Orientierungswissen betont worden ist und bereits einige Bemerkungen zu einer heute veränderten Funktion von Wissenschaft gemacht worden sind. Ich will dazu zunächst auf das Dilemma objektivistisch verfahrenender Analysen verweisen.

Die französische Regulationsschule, die einem bei der Rede vom Epochenbruch in Bezug auf die modernen westlichen Arbeitsgesellschaften selbstredend sofort in den Sinn kommt, ist sehr erhellend in der Beschreibung und Analyse der hinter uns liegenden Epoche – jedenfalls dann, wenn man die hoch entwickelten westlichen Industrienationen unter dem Aspekt der Entwicklung gesellschaftlicher Arbeit und von daher als „institutionell verfasste Arbeitsgesellschaften“ (v. Ferber 1961) betrachtet. Sie liefert uns so eine Folie, vor der wir die Veränderungen klarer ausmachen können, mit denen wir heute konfrontiert sind. Aber hilft uns das schon sehr viel weiter, wenn wir wissen wollen, wie nach dem „Normalitätsblock“ des Fordismus mit seinen funktional ausdifferenzierten, zentralisierten und bemerkenswert stabilen Strukturen eine neue stärker dezentrale und eher „metastabile“ neue „Pluralitätskonstellation“ (Wolf 2001a, 210) aussehen könnte? Müssen wir nicht berücksichtigen, dass die Einsichten der französischen Regulationsschule formuliert worden sind, *nachdem* die Epoche des Fordismus den Höhepunkt ihrer Entwicklung, ihre Blütephase in den 1960er-Jahren längst überschritten hatte. Das theoretische Modell ist also im Rückblick gewonnen worden. Und ganz sollte man auch nicht davon absehen, dass in dem Moment, in dem es darum geht, prägende Strukturmerkmale hervorzuheben, und in dem Maße in dem das auch noch überzeugend gelingt, dahinter alle die vielen Brüche, Widersprüche, „Halbheiten“ des historischen Prozesses, der diese Epoche ausgemacht hat, gleichsam „verschwinden“. Ihm wird in der Analyse nachträglich als bestimmende Strukturmerkmale zugewiesen, was in seiner Genese lange und oft unsicher, strittig, heftig umkämpft gewesen ist. Es ist vielleicht ein Jahrzehnt gewesen, nämlich die 1960er-Jahre, in dem der idealtypische Begriff der Sache und die Sache selbst sich relativ

weitgehend entsprachen.¹⁶ Und vor diesem Jahrzehnt – und den beiden anderen relativ „goldenen“ Jahrzehnten die es einleiteten bzw. in die es mündete, lagen drei weitere, die durch Kriege und Revolutionen und durch die „Nacht des Jahrhunderts“ (Wolf 2001d, 2) geprägt waren. Und andererseits wiederum ist erst vor diesem Hintergrund die kulturelle Leistung der Zähmung des Marktes (Castel 2000, 2001) durch die institutionell verfasste Arbeitsgesellschaft angemessen zu erfassen. Und ebenso ist erst vor diesem Hintergrund – also der Bedeutung dieser Institutionalisierungsprozesse als kultureller Errungenschaften in den modernen Erwerbsgesellschaften – Castels These so überzeugend, dass der Sozialstaat zwar im Zuge der neoliberalen Revolution „angegriffen und in Frage gestellt“ sei, „dass (aber) die staatlichen Interventionen – insbesondere im Bereich der Arbeit – niemals so zahlreich und mannigfaltig gewesen sind wie heute“ (Castel 2001). Die neoliberale Revolution ist seit gut zwei Jahrzehnten im Gange, aber sie hat die institutionellen Bastionen des modernen Wohlfahrtsstaates bei weitem noch nicht schleifen können. Auch wenn sich der Druck in dieser Hinsicht weiter verschärft, die Menschen wissen, was sie zu verlieren haben. Wirtschaft und Politik muten ihnen unter dem Druck der Globalisierung immer neue Anpassungsleistungen zu. Die institutionellen Strukturen der Arbeitsgesellschaft geraten unter immer größeren Druck, und noch unter ihrer Geltung vollzieht sich, wie K. Dörre (2001, 99f) gezeigt hat, ein tiefgreifender Wandel. Auf dem Feld der scheinbar immer noch sehr stabilen betrieblichen Mitbestimmung verhandelt man heute nicht mehr um die Abkopplung der Lohnarbeit vom Marktrisiko, sondern darüber, wie weit ihre Rückkopplung an Marktrisiken gehen darf.¹⁷ Die neue immer stärker vermarktlichte Produktionsweise tendiert zur Produktion neuer schreiender sozialer Widersprüche, und es lässt sich immer schwerer erkennen, wie aus

16 M. Erlinghagen und S. Siemes (2003) haben übrigens unlängst auf Basis einer, allerdings nicht repräsentativen Befragung von 109 IG Metall Senioren aus Gelsenkirchen erhebliche Zweifel daran aufgeworfen, ob ein zentrales sozialwissenschaftliches Konstrukt, dessen tragende Bedeutung für diese Hochphase des Fordismus regelmäßig behauptet wird, nämlich das 'Normalarbeitsverhältnis' aus der Perspektive der Arbeitenden im Sinne lebenslanger beruflich geprägter häufig über lange Zeiträume an einen einzelnen Betrieb gebundener Vollerwerbstätigkeit, tatsächlich in dieser Weise „objektiv-subjektiv“ Wirklichkeitsprägend gewesen sei - mithin auch, ob sich der 'Arbeitskraftunternehmer' so deutlich von dieser Folie unterscheiden lasse, wie heute angenommen wird. Nicht dass es keine signifikanten Unterschiede gäbe, so dass schon aus diesem Grunde die Rede vom Epochenbruch sinnlos wäre, aber dass auch für den 'fordistischen Massenarbeiter' in spezifischer Weise die Herausforderung gegeben war, sein Leben zu führen und als 'Unternehmer seiner Ware Arbeitskraft' zu organisieren, wird aus dieser Befragung doch ersichtlich.

17 Vor diesem Hintergrund äußert er sich dann entsprechend skeptisch hinsichtlich der zu Beginn der neunziger Jahre von manchen Beobachtern von neuen manageriellen Beteiligungskonzepten noch erhofften Impulse für die Mitbestimmung (Dörre 2001b, 3 und 10ff) Die neue Kommission Mitbestimmung (1998) setzt demgegenüber ganz auf die eine ungebrochene Entwicklungsfähigkeit der alten institutionellen Strukturen und spricht immer nur von Mitbestimmung als „reifer“, nicht aber als bedrohter Institution. Zur Kritik vgl. auch Martens 1999.

der Logik des alten institutionalisierten Handelns heraus deren Bewältigung gelingen soll.

Es gibt also den Epochenbruch. Nichts ist mehr so wie es war, möchte man sagen. Aber es gibt die neue Epoche noch nicht in ihrer fertigen Gestalt. Die neoliberale Revolution, die seit bald zwanzig Jahren die Grundfesten des fordistischen Regulationsmodells nachhaltig erschüttert, ist der Geburtshelfer von etwas Neuem, aber sie ist noch nicht dieses Neue selbst. Dessen mögliche Umrisse sind heute vielleicht schon etwas klarer zu erkennen als noch Mitte der 1980er-Jahre, als Jürgen Habermas das Wort von der „neuen Unübersichtlichkeit“ geprägt hat. Versucht man dann aber die vielleicht schon erkennbaren Konturen der herausziehenden nachfordistischen Epoche näher in den Blick zu nehmen, dann fangen die Schwierigkeiten an. Einmal gibt es den Blickwinkel derjenigen, die in der durch IT Ökonomie, Globalisierung der Finanzströme und die Hegemonie neoliberaler Wirtschaftspolitik beförderte Entgrenzung von Arbeit vor allem die wirkliche Heraufkunft der damit verknüpften Emanzipationsversprechen sehen (Deckstein/Felixberger 2000). Im Blick sind vor allem die technologischen Innovationen, denen die Politik fast im Wege einer Sachzwanglogik zu folgen hat. Ob das Fortkommen der New Economy dabei wirklich auch gesellschaftlichen Fortschritt bewirken wird, wird letztlich nicht systematisch erörtert. Auf der anderen Seite finden sich nicht wenige Beobachter, die den Akzent vor allem auf die Stabilität der bestehenden institutionellen Strukturen legen und sich eher skeptisch gegenüber dem Ausmaß der tatsächlich ablaufenden Umbrüche äußern (Kocka/Offe 2000), oder aber – wenn sie diese doch als dramatisch analysieren, doch keine andere Möglichkeit sehen, als die Akteure in den Institutionen des erodierenden Fordismus auf eine Mischung von „weiter so“ und flexibler Anpassung zu verweisen (Streeck 1996, Kommission Mitbestimmung 1998). Die bestinformierenden Zeitdiagnosen in Bezug auf die tiefgreifenden Umbrüche der gesellschaftlichen Arbeit scheinen da noch Bücher zu sein, die ihren Lesern die verschiedenen Blickwinkel, wie in einem Kaleidoskop versammelt, anbieten, die derzeit im Umlauf sind, so den tiefgreifenden Charakter der gesellschaftlichen Umbrüche sichtbar machen, zugleich aber darauf verzichten, die so entstehende Unsicherheit durch ein in der Tat schwer begründbares Orientierungsangebot gleich wieder auszuräumen. „Kein Lotse nirgends“ formulieren Engelmann und Wiedemeier (2000) in ihrem „Kursbuch Arbeit“ und setzen auf produktive Verunsicherung ihrer Leser.

Konzentrierte man angesichts all die der Zeitdiagnosen nun den Blick auf die bestehenden institutionellen Strukturen, fände der Versuch, über Ansatzpunkte einer Arbeitspolitik nach dem Ende des Fordismus nachzudenken, hier wohl ein frühes Ende. Allenfalls könnte man sich noch zu einigen Bemerkungen über „Krise und Verfall der alten Institutionen der Arbeit“ aufraffen (vgl. Martens 2001), die in analytischer Perspektive und Distanz, ähnlich wie manche andere zeitgenössische industriesoziologische Untersuchung (vgl. Schmierl 1998 und 1999, Deiß 2000)

„Risse und Brüche“ im alten System der industriellen Beziehungen konstatieren müssten und dann vielleicht um die Perspektive eines dagegen an als Berater bemühten Zeitgenossen erweitert werden könnte. Frieder O. Wolf (2001b) hat demgegenüber, wie oben schon zitiert, zu zeigen versucht, dass die Möglichkeit bestehe, eine „eigentümliche Zwischenposition“ einzunehmen. Von ihr aus könne es gelingen, „Brückendiskurse“ anzuregen, „die in einer tiefgreifend veränderten Lage, welche sich der ‚alten Übersichtlichkeit‘ entzieht, dazu beitragen, mögliche neue Verbindungen und Verknüpfungen zu ‚finden‘ und ‚herzustellen‘“ (Wolf 2001b, 211). Einem solchen Versuch entspricht auch ein bestimmtes empirisches Vorgehen.

Das gewohnte Vorgehen wissenschaftlicher Untersuchungen ist dadurch gekennzeichnet, dass empirische Fragestellungen an je spezifische wissenschaftliche Diskussionsstände, z. B. darin entwickelte theorierelevante Hypothesen oder theoretische Modelle anschließen, um auf diese Weise den Stand wissenschaftlich gesicherten Wissens zu erweitern.¹⁸ Den theoretischen Modellen entsprechen dann bestimmte empirische Operationalisierungen und im Lichte der so beigebrachten neue Empirie können die theoretischen Modelle dann überprüft, verfeinert oder modifiziert werden. Die Anstrengungen sind aus dem wissenschaftlichen Diskurs heraus motiviert und begründet und auf dessen Weiterentwicklung hin zielgerichtet. Man könnte auch sagen, dass im Hintergrund ein am so genannten mode 1 (Gibbons u. a. 1994) orientiertes Modell der Produktion sozialwissenschaftlichen Wissens steht.¹⁹

Das Vorgehen im vorliegenden Fall ist hiervon partiell unterschieden, ohne dass deshalb die in der neueren wissenssoziologischen Diskussion gelegentlich nahe gelegte schematische Unterscheidung eines „mode 1“ und eines „mode 2“ sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion (vgl. Franz 2003)²⁰ in Anspruch genom-

18 Das der vorliegenden Untersuchung sehr nahe verwandte Projekt „Interessenverbände in schwierigem Terrain (Schmid/Menez 2003), verfährt z. B. so, in dem es auf eine empirische Überprüfung der Organisationsdilemmata abzielt, die H. Wiesenhal (1993) als Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände theoretisch umrissen hat. Oder, um die einleitend herangezogene arbeitssoziologische Diskussion noch einmal aufzugreifen, Voß/Pongratz zielen mit ihrer zuletzt (2002) veröffentlichten Untersuchung darauf ab, ihr idealtypisches Konstrukt in ersten Schritten systematisch an der Empirie zu überprüfen – und M. Faust (2002) nimmt die Ergebnisse dann u. a. zum Anlass, um die Kompaktheit des idealtypischen Konstrukts („es trifft immer etwas zu“) zum Ausgangspunkt einer kritischen Diskussion des theoretischen Modells zu nehmen.

19 Zur Unterscheidung dieser unterschiedlichen Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion im sogenannten „mode 1“ und „mode 2“ vgl. Gibbons u. a. 1994, Franz u. a. 2003

20 H.-W. Franz geht sogar so weit, die sfs im Ergebnis ihrer jüngsten Entwicklung als ein Institut zu verstehen, das für eine fortgeschrittene Form sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion im „mode 2“ stehe. M. E. ist dies weder durch die neuere Institutsgeschichte gedeckt, denn Vorgehensweisen und Orientierungen, die neuerdings als „mode 2“ charakterisiert werden, waren neben denen eines „mode 1“ seit der Neugründung der sfs 1972 für das Selbstverständnis der an der sfs Arbeitenden wesentlich (vgl. Martens 2000) und eine schematische Unterscheidung beider Modi ist theoretisch hoch angreifbar (Martens 2003a und b).

men werden soll (vgl. Martens 2003). Eher schon würde ich argumentieren, dass wissenschaftliche Arbeit immer in Verwendungszusammenhängen stattfindet und deshalb neben innerwissenschaftlichen Begründungszusammenhängen für wissenschaftliche Fragestellungen auch immer deren außerwissenschaftliche Kontexte konstitutiv und deshalb im Rahmen einzelner sozialwissenschaftlicher Arbeiten zu reflektieren sind. Die Relevanz mitkonstituierender außerwissenschaftlicher Begründungszusammenhänge für wissenschaftliche Forschung wird nun ja auch vernünftiger Weise kaum bestritten. Aber die Kontroversen beginnen eben durchaus dort, wo es um die Konsequenzen dieses Umstands für die Organisation von Forschung geht. In Anlehnung an die Debatten über systemische Beratung, ebenso aber auch die in der neueren Aktionsforschung (vgl. Fricke 2003, Martens 2001) würde ich dann zugespitzter formulieren, dass immer auch außerwissenschaftlich konstituiertes Wissen in Fragestellungen und Ergebnisproduktionen wissenschaftlicher Arbeit einfließen ebenso wie diese wissenschaftlichen Ergebnisse wiederum Eingang in die Praxis finden mögen.²¹ Die Organisation und Reflexion dieses Wechselprozesses von Forschung und dialogischer Beratung muss dann aber auch immer Gegenstand einer Forschung sein, die sich ihrer jeweiligen Verwendungszusammenhänge vergewissern und aktiv in ihnen verhalten will.

Die Spezifik des hier gewählten Vorgehens besteht nun darin, dass ich - ausgehend von den recht allgemeinen, aber doch anspruchsvollen Hypothesen, die nicht weniger unterstellen als einen Epochenbruch im Prozess der Entwicklung von auf einer kapitalistischen Ökonomie beruhenden modernen Gesellschaften²² - im Blick auf die hier interessierenden Metamorphosen der Arbeit und die an sie anschließenden neuen arbeitspolitischen Handlungsansätze empirisch mit einem sehr offenen Verfahren arbeite. Dabei greifen erste Sichtungen von Literatur und Erfahrungsberichten von Praktikern, daran anschließende, auf zunächst noch sehr offene Leitfäden gestützte Interviews mit Praktikern, die Auswertung von diesen Gesprächen und in ihrem Zuge erhobenen Dokumenten²³, und ggf. auch weiterer Li-

21 Und zwar nach Maßgabe der jeweiligen Kriterien von Praktikern, bzw. der Organisationen und gesellschaftlichen Teilsysteme innerhalb derer sie agieren.

22 Zu theoretisch konzeptionellen Überlegungen im Anschluss an die Regulationstheorie sowie aktueller Empirie, die zur Stützung dieser These herangezogen werden kann vgl. auch Dörre 2002, FIAB 2001/2, Dörre (Hg. 2003).

23 Unübersehbar ist dabei die „Verwissenschaftlichung der Gesellschaft“. Unsere Gesprächspartner sind i. d. R. wissenschaftlich geschult und das Dokumentenmaterial, das sie uns zugänglich machen ist häufig nach wissenschaftlichen Standards aufbereitet. Wenn man, wie der Autor dieses Berichts seit ca. 30 Jahren in Bezug auf das – Mitte der 1970er Jahre noch gar nicht mit dem Begriff der Arbeitspolitik belegte – Feld arbeitet, ist dies unübersehbar. Man erhält heute im Feld von Praktikern wissenschaftlich aufbereitetes Material wie etwa Ergebnisse standardisierter Befragungen, Berichte von Praktikanten, selbst verfertigte Auswertungen zu herausgehobenen Ereignissen/Konflikten usw., das nicht selten besser aufbereitet ist, als es eigene Untersuchungen zu damals vergleichbaren Themen vor 25 Jahren gewesen sind.

teratur, weitere vertiefende Interviews, die wiederum offen geführt werden, denen aber der bis dahin erhobenen Empirie modifizierte Gesprächsleitfäden und -dramaturgien zugrunde gelegt werden, wiederholt ineinander.²⁴

Und schließlich gehört zu einer solchen Fallstudienempirie dann auch der ihr eigene dialogische Charakter einer Rückkopplungsorientierten Empirie, der allerdings zum Zeitpunkt dieses ersten Zwischenberichts erst ansatzweise vollzogen werden konnte. Gemeint ist damit, dass Zwischenergebnisse den Gesprächspartnern systematisch auf die eine oder andere Weise rückgekoppelt werden. Auf diese Weise werden immer auch neue Erhebungssituationen hergestellt, in denen Reaktionen auf die Interpretationen der Wissenschaftler provoziert und im günstigsten Falle wirkliche dialogische Prozesse herbeigeführt werden, an deren Ende dann aber immer eine Ergebnisproduktion stehen wird, die die wissenschaftlichen Beobachter als Wissenschaftler allein zu verantworten haben und mit denen die Praktiker nach Maßgabe ihrer Urteile und strategischen Überlegungen umgehen werden.

All dies ist nun keineswegs neu und auch nicht etwa eine besondere Einsicht, die ich den Theoretikern eines qualitativen Paradigmas verdanke. Vielmehr sind methodisch einfallsreiche und innovative Vorgehensweisen bereits am Beginn empirischer Sozialforschung gut zu beobachten und zu belegen.²⁵ Es lohnt aber, solche Zusammenhänge in Erinnerung zu rufen, wenn man sich, wie im vorliegenden Fall behauptet, am Beginn einer neuen Epoche wieder einmal den Arbeitsbedingungen und dem arbeitspolitischen Handeln von ArbeitnehmerInnen zuwendet. Es ist von daher vielleicht ganz aufschlussreich, einen an dieser Stelle eher unerwarteten Autor wie Harry Braverman zu zitieren, der im Zuge seiner Untersuchungen über „die Arbeit im modernen Produktionsprozess“ festgestellt hat:

„Die Interpretation der Ansichten, Einstellungen, Gefühle und sich ändernden Stimmungen der Arbeiterklasse gelingt am besten erfahrenen und besonders darauf eingestellten Beobachtern und Beteiligten, die die Geschichte einer speziellen Gruppe kennen, mit ihrer Situation, ihrem Hintergrund und ihren Beziehungen zu anderen Teilen der Arbeiterklasse vertraut sind und ihr Urteil aus dem engen Kontakt heraus und auf Grundlage ausführlicher Information bilden. Aus eben diesem Grunde sind die scharfsinnigsten Interpreten der Stimmungen von verelendeten und gewöhnlich stummen Bevölkerungsteilen häufig Organisatoren von Gewerkschaften, Agitatoren, erfahrene Revolutionäre und – Polizeispitzel gewesen. Wenn es unter diesen auch immer einen Teil

24 Am etwas anderen Gegenstand der Entwicklung von Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Interessenvertretung in den neuen Bundesländern im Zuge der Transformationsprozesse in Ostdeutschland habe ich ein solches Vorgehen, zentriert um Narrative Interviews, ausführlicher beschrieben (vgl. Martens, 2003d, 20ff).

25 F. O. Wolf hat das z. B. unlängst am Beispiel von Marxens Analyse des Kampfes um den Normalarbeitstag zu Zeiten der englischen Chartistenbewegung sehr schön zeigen können. (Wolf 2001c)

Narren, Betrüger und sonst zum Irrtum neigende Personen gegeben hat, so zeigen in besonders günstigen Fällen solche aktiven und interessierten Beobachter, deren Ansichten durch ihre Bemühungen um Wirklichkeitsnähe bereichert werden, eine Sicherheit, Tiefe und Feinfühligkeit der Beobachtung, ein Vorausahnen von Änderungen der Atmosphäre und eine Fähigkeit, das Bleibende vom Vorübergehenden zu trennen, die den Tabellen der Sozialwissenschaft völlig abgehen“ (Braverman 1977, 34).

Natürlich bezieht sich das Zitat auf Konstitutionsprozesse sozialer Konflikte einer vergangenen Epoche, mit der für den heutigen Leser ein ganz bestimmtes Bild von gewerkschaftlichen Organisatoren, Revolutionären und Polizeispitzeln verbunden ist. Dabei ist es Harry Braverman, anders als mir, um unterschiedliche Ausdrucksformen des Klassenbewusstseins zu tun. Ohnehin würde man den Klassenbegriff, wenn man ihn denn heute verwendete, eher im Max Weber'schen und sicherlich nicht mehr im Marxschen/Hegel'schen Sinne benutzen.²⁶ Auch dass Bravermans Verständnis der Entwicklung taylorisierter Arbeit durch die an ihn anschließende Labour-Process-Debate einiger begründeter Kritik unterzogen wurde (vgl. Burawoy 1982), bedarf hier nicht weiterer Vertiefung. Was aber die scharfe Akzentuierung der Treffsicherheit eines spezifischen Alltagswissens von „Laien-Experten“ anbelangt, die sich so ähnlich sonst nur in Methodenreflexionen erklärter Anhänger des interpretativen Paradigmas finden lässt²⁷, so kann man sein Zitat nach wie vor mit Zustimmung aufgreifen. Die scharfe Wendung gegen die Fragebogensoziologie, die natürlich doch ihre eigene spezifische Aussage Reichweite hat,²⁸ muss man sich dabei ja nicht vollständig zu Eigen machen. Dies gilt umso mehr in unseren Zeiten einer Verwissenschaftlichung der Gesellschaft, in der gerade solche relativ einfach zu handhabenden sozialwissenschaftlichen Instrumente zunehmend von den Praktikern selbst eingesetzt werden – sei es im Zuge der Durchführung eigener kleinerer Befragungsaktionen, sei es im Wege mehr oder weniger eng begrenzter Unteraufträge, die der Unterfütterung etwa auch der von uns untersuchten Modellprojekte dienen sollen.²⁹ Ebenso sollte

26 Vgl. schon zu Beginn der 1980er-Jahre, die neomarxistische Phase der Industriosozologie insofern gewissermaßen schon kritisch reflektierend, Mahnkopf 1985.

27 H. Blumer (1973,123) konstatiert z. B. für das, was er explorative Forschung nennt: „Man sollte in dem Lebensbereich eifrig nach Teilnehmern suchen, die scharfe Beobachter und gut informiert sind. Eine einzige solche Person ist hundert andere wert, die nur unaufmerksame Teilnehmer sind. Eine kleine Anzahl solcher Individuen, die zu einer Diskussions- und Informantengruppe zusammengebracht werden, sind ein Vielfaches gegenüber einer repräsentativen Stichprobe wert. Solch eine Gruppe, die gemeinsam ihren Lebensbereich diskutiert und ihn intensiv prüft, wenn ihre Mitglieder sich widersprechen, wird mehr dazu beitragen, die den Lebensbereich verdeckenden –Schleier zu lüften, als jedes andere Forschungsmittel, das ich kenne.“

28 Und im übrigen mit zuerst aus der Profession in die verwissenschaftlichte Gesellschaft „ausgewandert“ ist.

29 So wurde z. B. im Rahmen von connexx-av im Jahre 2000 eine erste groß angelegte Befragung von Beschäftigten der AV-Branche durchgeführt, an die sich während unserer Erhebungen eine zweite Befragung anschloss. Für den Organisationsbereich der IG Metall wäre dagegen z. B. auf die Befragungen im Zuge der Zukunftsinitiative im Jahre 2001 zu verweisen.

man heute nicht mehr davon ausgehen, es mit „verelendeten und gewöhnlich stummen Bevölkerungsteilen“ zu tun zu haben. Man muss sich also nicht allein auf die bei aller Qualität doch immer nur vermittelten Interpretationen der von H. Braverman ins Auge gefassten Beobachter verlassen. Aber gleichwohl bleiben seine Überlegungen immer noch anregend. Ich habe mich also mit großer Selbstverständlichkeit als „Jäger und Sammler“ verhalten und alles empirische Material, das mir vom Beginn der ersten feldöffnenden Gespräche an zugänglich wurde, in die Auswertungen einbezogen und mich dabei primär vom Methodenverständnis einer hermeneutischen Soziologie (vgl. Klatt 1995) leiten lassen, auch wenn im Rahmen dieses Zwischenberichtes allenfalls stark pragmatisierte Verfahren der Interpretation von Interviewmaterial zur Anwendung kommen können.

3. Zum empirischen Gegenstandsbereich der Untersuchung

Die New Economy wird im Rahmen dieser Untersuchung weit gefasst und soll neben der IT-Ökonomie auch den Bereich der Medienwirtschaft umgreifen (Näheres bei: Menez/Töpsch 2003). Der Bundesverband BITKOM rechnet dem ITK-Sektor (Informationstechnik und Telekommunikation im Jahre 2001 822 000 Beschäftigte zu, die IG Metall geht von ca. 800 000 Beschäftigten aus, von denen sie ca. 600 000 für ihren eigenen Organisationsbereich reklamiert, für den sie wiederum einen Organisationsgrad von ca. 10% angibt (Expertengespräch). Unter Einbeziehung weiterer Branchen (wie etwa dem Mediensektor) rechnen Berger u. a. mit Beschäftigtenzahlen von 1,7 bis 2,3 Mio. Für den uns empirisch interessierenden Bereich der AV-Medien sprechen Marrs/Boes (2002) unter Bezugnahme auf verschiedene Quellen von 95 000 Beschäftigten in 1996 (Nordhause-Janz/Rehfeld 2002, 18) bzw. 113 000 Beschäftigten in 1998 aus (DIW1999, 115). Connexx.av selbst geht von einer Klientel von weit über 50 000 Beschäftigten aus, auf die sich ihre Organisationsbemühungen richten (Satzter 2001, 6). Es gibt hier also nur sehr ungenaue Angaben.

Die weite Fassung des Gegenstandsbereichs New Economy geschieht im Bewusstsein, dass ein sehr enges Verständnis des Gegenstandsbereichs im Sinne einer eindeutigen Abgrenzung und Gegenüberstellung von „alter“ und „neuer“ Ökonomie oder einer trennscharfen Begrenzung auf Branchen unsinnig wäre (s. o.). Die Eingrenzung des Gegenstandsbereichs New Economy verfährt also sehr pragmatisch.

Nach einem Jahrzehnt ungebrochenen Wachstums hat sich ihr Bild inzwischen allerdings deutlich verändert. In den 1990er-Jahren war die New Economy von einem Nimbus stetigen Wachstums umgeben. Ittermann (2003, 121) spricht für den ITK-Sektor zwischen 1998 und 2000 etwas übertreibend von „Quanten-

sprünge“. Die von ihm genannten Zahlen für die drei Jahre lauten: 710 000 – 745 000 – 820 000. Zusammen mit dem Umstand, dass viel Kapital in die Unternehmen floss, die z. B. am neuen Markt (NEMAX) notiert waren und Spinn-offs und Neugründungen sich dynamisch entwickelten, veranlasste dies viele Beobachter dazu, hier tatsächlich etwas ganz Neues außerhalb der Strukturen des alten Industrialismus (Baethge 1999) wachsen zu sehen. Die Veröffentlichung von D. Deckstein und P. Felixberger (2000), zwei journalistischen Beobachtern der Entwicklung, die angesichts der von ihnen konstatierten Veränderungen von Arbeit dazu aufforderten, Arbeit neu zu denken, mag hier stellvertretend für viele stehen.³⁰ Seither haben sich die Verhältnisse gründlich geändert. Die eher krisenhaften Entwicklungen des „normalen Kapitalismus“ prägen nun auch hier die betriebliche Wirklichkeit, haben ihre Auswirkungen auf die spezifischen vormals noch leergefegten Teilarbeitsmärkte und veranlassen externe Beobachter zu der Frage, was eigentlich noch von der New Economy bleibe (Krämer 2002) und mittlerweile auch zu ausgesprochen kritischen Bewertungen von vormals optimistischen und fast euphorischen Wachstumserwartungen und den darauf setzenden Politikkonzepten (Krönig 2003).

Betrachtet man die Segmente der so genannten New Economy nun im Blick auf die hier interessierende Empirie etwas genauer, also die Bereiche, auf die die im weiteren näher zu behandelnden Modellprojekte zielen, so gibt sich ein differenziertes Bild:

Die IT-Industrie (ohne Einbeziehung weiterer Branchen) mit ihren ca. 820 000 Beschäftigten wird von A. Boes (2003, 137ff) in vier Segmente unterteilt.

- Eher klein- und mittelbetrieblich strukturiert sei das Segment der **Software- und IT-Dienstleistungen** (mit 388.000 Beschäftigten im Jahre 2001)³¹. Hier finde sich die Mehrzahl der Start Ups. Allerdings werde die Branche vornehmlich von Unternehmen beherrscht, die aus der traditionellen Computerindustrie, oder anderen Großunternehmen hervorgegangen seien. Vorherrschend seien Formen der Projektarbeit und ca. 60 bis 90% der Beschäftigten seien Hoch- oder Fachschulabsolventen.³²
- Das Segment der **Fernmeldedienste** (247 000 Beschäftigte) bilde den entgegengesetzten Pol. Das Marktsegment werde von

30 Zu einer kritischen Rezension im Zusammenhang mit den einschlägigen Wissenschaftlichen Sammelbänden zur Zukunft der Arbeit von Engelmann/Wiedemeyer (2000) und Kocka/Offe (2000) vgl. Martens 2001.

31 Hier ist das Beschäftigtenwachstum seit Mitte der 1990er Jahre besonders eindrucksvoll. Die IG Metall nennt in ihrer „Branchenanalyse 2003“ für 1995 noch 194 000 Beschäftigte. Erstmals sinken die Beschäftigtenzahlen in 2002 auf 280 000.

32 Im Siemenskonzern insgesamt, der die verschiedenen hier skizzierten Segmente, und weitere, übergreift, ist von 1970 bis zum Jahre 2002 der Anteil der Angestellten von 37 auf 70% und der der Universitäts- und Fachhochschulabsolventen unter den Angestellten von 10 auf 32% gestiegen (IGM-Projektbericht zum Siemensprojekt).

wenigen Großunternehmen bestimmt. Projektarbeit nehme zwar zu, bewege sich aber auf einem viel niedrigeren Niveau. Der Anteil der Hoch- und Fachhochschulabgänger schwanke hier zwischen 10 und 20 %.

- Die Bereiche der **Herstellung von Büromaschinen und DV-Geräten** (104.000 Beschäftigte) sowie der Produktion von **Nachrichtentechnischen Geräten** (80.000 Beschäftigte) nehmen demgegenüber eine mittlere Stellung ein. Bei mittlerweile z. T. starker Durchmischung der Märkte seien, vor allem bei der Herstellung nachrichtentechnischer Geräte, nach wie vor wenige Großunternehmen mit in weiten Teilen klassischen Mustern tayloristisch geprägter Produktion dominant. Die Anteile hoch qualifizierter Beschäftigter in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, Vertrieb und Marketing liegen hier zwischen 35 und 45 bzw. 35 und 40 %.

Die Modellprojekte im Organisationsbereich der IG Metall sind im Kern auf hoch qualifizierte Beschäftigte im Segment der Software- und IT-Dienstleistungen gerichtet und hier vorrangig auf die großen Unternehmen und Betriebe, z. T. auch auf die in einer Größenordnung von 80 bis 200 Beschäftigten, auf noch kleinere Unternehmen dann aber nur noch optional (Expertengespräch). Die Betriebe im Zentrum der Aufmerksamkeit des Siemensprojekts sind große Angestelltenbetriebe mit Organisationsgraden von i. d. R. unter 5% (Müller 2003). Die Modellprojekte schließen insofern - was die angezielte Klientel anbelangt, z. T. aber auch das damit befasste hauptamtliche Personal - mehr oder weniger deutlich an die früheren Angestelltenprojekte an, dies allerdings unter den oben skizzierten Bedingungen tiefgreifender Umbrüche und Metamorphosen der Arbeit gerade in den Bereichen der New-Economy, in denen sie vor allem ansetzen.

Von den grob geschätzt 800 000 Beschäftigten der Branche reklamiert die IG Metall ca. 600 000 für ihren Organisationsbereich, klammert also im Wesentlichen die Beschäftigten im Bereich der Fernmeldedienste aus.

Im Bereich der AV-Branche finden wir demgegenüber durchaus andere Verhältnisse vor. Dabei besteht ein ganz wesentlicher Unterschied darin, dass sich diese Branche, auf die sich das Modellprojekt connexx-av bezieht, durch eine „*weitgehende ‚Entbetrieblichung‘ (auszeichnet), so dass hier die Leistungen in fallweise zusammengesetzten, Projektnetzwerken‘ von kleinen Dienstleistern, Selbständigen und ‚freien Mitarbeitern‘ unter Führung vom Produktionsfirmen erbracht werden, die ihrerseits nur noch einen Bruchteil der Arbeitskräfte fest beschäftigen*“ (Boes 2003, 142). Wir finden hier in eigentlich schon traditioneller Weise das ganze Spektrum der Tätigkeiten, die für die New Economy erwartet werden: von hoch qualifizierten Beschäftigten im Status unselbständiger Selbständiger bis hin zu ArbeitnehmerInnen, die als QuereinsteigerInnen mit unklaren Berufsbildern in eher niedrig qualifizierten und eher schlecht bezahlten Tätigkeiten arbeiten. Marrs/Boes (2002, 521) sprechen für das von ihnen näher betrachtete, insgesamt wohl eher untere Teilsegment von i. d. R. hierarchisch

durchstrukturierten Teams, hoher geforderter Flexibilität und relativ geringen Jahreseinkommen, „was für die von uns befragten Medienschaffenden bedeutet: kein Auto, eine günstige Wohnung und kein größerer Urlaub“. Eine im Auftrag von connexx-av durchgeführte Befragung erfasst demgegenüber Beschäftigte mit einem Einkommensspektrum von bis zu 1.900 DM (7,5 %) bis zu über 10.000 DM (9 %). Nach den für die Branche insgesamt vorliegenden Daten sind in dieser Befragung allerdings unbefristet Beschäftigte, von denen 48% in der Mitte der Einkommensgruppen zwischen 5000 und 6.900 DM liegen (Satzer 2001, 23) deutlich überrepräsentiert.

Marrs/Boes (2002) sprechen im Blick auf den Bereich der audiovisuellen Medien von einem Gründungsboom in den 1990er-Jahren. Für die traditionelle AV-Produktion von „Hörfunk und TV-Programmen, Produktion von Kino und Video-Filmen, TV-Sendungen, Kino- oder TV-Werbefilmen, Industriefilmen sowie filmtechnischen Dienstleistungen“ sei von einer großen Unübersichtlichkeit hinsichtlich der Struktur der Beschäftigten(518) auszugehen. Als neue Geschäftsfelder nennen sie: „Business-TV, Web TV oder interaktives Fernsehen“ (ebd.).

Traditionell herrscht ihnen zufolge in der Branche der Typus der Projektarbeit vor. Neben (anteilmäßig schrumpfenden) Festangestellten gibt es befristet Beschäftigte (für die Dauer eines Projekts) sowie freie Mitarbeiter. Für NRW werden bei Marrs/Boes (2002) für den Zeitraum 1990 – 1999 genannt: eine Zunahme der Freiberufler („freie Freie“ und Befristete) von 4.900 auf 19.700 und der Festangestellten von 1.750 auf 4.900) (S.518).

In der Literatur wird vor dem Hintergrund der krisenhaften Entwicklungen der beiden letzten Jahre z. T. die Auffassung vertreten, dass im Zuge dieser Entwicklung auch damit zu rechnen sei, dass wir auf dem neuen Markt zunehmend die „altbekannten Themen“ bedeutsam werden (Ittermann 2003, 31). Die krisenhafte Entwicklung der beiden letzten Jahre bewirkt auch ganz zweifellos Veränderungen, aber man darf den Blick für das Neue nicht verlieren: Hier schließen sich erste, durch unsere bisherigen Expertengespräche und Dokumentenauswertungen gut bestätigte, Hypothesen an:

In den angesprochenen Veränderungen spiegeln sich in der Tat Themenverschiebungen im arbeitspolitischen Handeln der Beschäftigten. Betrachtet man den Internetauftritt von connexx-av oder das „IT-Magazin“ der IG Metall, so sieht man unmittelbar, dass Themen wie Arbeitsplatzsicherung inzwischen eine sehr hohe Priorität haben. Bei den ersten feldöffnenden Gesprächen wurden ferner Entgeltregelungen, Weiterbildung und, jedenfalls für ältere ArbeitnehmerInnen, auch Fragen der Arbeitszeitregelung als relativ wichtig genannt. Jedenfalls für den Bereich von connexx-av bedeutet dies gegenüber älteren noch durch die langen Boomjahre geprägten Erfahrungsberichten (Sommer 2001) eine gewisse Themenverschiebung.

Andererseits sind Vorbehalte angebracht. So sehr den älteren, noch nicht empirisch fundierten Einschätzungen aus der noch ungebrochenen Boomphase der New Economy zu widersprechen war, denen zufolge wir es dort mit einer Arbeit zu tun hätten, die neu zu denken wäre und für die von den alten Vorstellungen von Interessenvertretung nahezu nichts mehr passen würde (Dexstein Felixberger 2000), so sehr gilt doch auch, dass wir es hier prototypisch mit anderen Formen von Arbeit zu tun haben, aus denen heraus sich auch andere Formen primärer Arbeitspolitik entwickeln. Die unselbständige Selbständigkeit erfordert eine andere Weise der Identifikation mit der Arbeit, unternehmerisches Mit-Denken usw. Sie befördert zugleich Teamarbeit, Arbeit in vernetzten Strukturen, alles in allem ein „Selbertun“. In Gestalt der Verhaltensregeln, die die Kultur der neuen Arbeitswelt heute hervortreibt, „leg dich nicht fest, lass dich nicht ein, konzentrier dich aufs kurzfristige Kalkül“ (Sennett 2001), mag es so schwieriger werden, gemeinsame Interessen zu entwickeln. Die Arbeit in der informalisierten Ökonomie treibt aber gleichwohl auch übergreifende Interessenorientierungen hervor: Es bedarf allerdings auch neuer - wiederum selbsttätiger, zugleich aber auch gemeinsamer Formen der Verständigung über das „Arbeiten ohne Ende“³³, wenn sich daraus gemeinsame Interessenorientierungen und gemeinsames Handeln entwickeln sollen. Allerdings handelt es sich dabei um Orientierungen, die sich nicht so einfach mit den althergebrachten Mustern zur Deckung bringen lassen. Die in der New Economy geforderten Formen des „Selbertuns“ als Selbstunternehmertum unselbständiger Selbständiger, die in ihrer vermeintlich befreienden, gegen alte, verkrustete hierarchische Strukturen gerichteten Stoßrichtung von AutorInnen wie D. Deckstein und P. Felixberger noch gefeiert und bei A. Meschnig und M. Stuhr ideologiekritisch ‘gegen den Strich gebürstet’ werden, werden allerdings - so die Einschätzungen von ProjektmanagerInnen, die im Zuge dieser Untersuchung noch zur Sprache kommen - tendenziell durch ein Management infrage gestellt, das unter dem Druck des share-holder-value am turn of investment in immer kürzerer Frist orientiert ist. Vorstellungen des „we are all family“ oder auch gewachsene sozialpartnerschaftliche Strukturen nähmen Schaden. Wer die konkreten Menschen auf der einen Seite für Vertrauens- und Projektarbeit, für vernetzte Arbeit, Teamwork, eigenes unternehmerisches Denken gewinnen wolle, dürfe auf der anderen Seite nicht Vertrauensgrundlagen zerstören. Betriebsräte und Gewerkschaften kämen so geradezu in die Rolle, die Bedingungen für zukunftsweisende Formen der Arbeit verteidigen zu müssen.

Auch wenn Muster eher traditioneller „Absicherungsmentalitäten“ dem idealtypischen Konstrukt des Arbeitskraftunternehmertums empirisch nicht entsprechen (Voss/Pongratz 2001), finden die Konzepte neuer Formen „unselbständiger Selbständigkeit“ zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung in Erfahrungsberichten doch einiges an empirischer Fundierung

33 Vgl. IG Metall 2001 sowie in Bezug auf die für diese Kampagne der IG Metall impulsgebenden Erfahrungen bei IBM Düsseldorf Glißmann 1999.

(Müller 2002, Satzer 2001). Insofern kann man also davon ausgehen, dass zwar auch eher herkömmliche Interessen (an Lohn- und Gehalt(sicherung) oder der Schutz vor Kündigungen an Bedeutung gewonnen und zugleich Anknüpfungspunkte für die Gewerkschaften geboten und bestimmte Organisationserfolge befördert haben. Den Blick aber allein darauf zu fokussieren, würde allzu sehr von dem, was sich an Neuem entwickelt (hat) ablenken. Zu rechnen ist so z. B. auch mit einer großen Bedeutung von eher neuen Themen (Weiterbildung, Beteiligung) und vor allem mit unverändert erheblichen Konsequenzen für andere Formen von Interessenvertretung.

Dabei kann als differenzierende Annahme gelten: Dort, wo prototypisch charakteristische Arbeitsformen der New Economy in bereits bestehenden großen Industrieunternehmen bzw.- von diesen outgesourcten Dienstleistungsunternehmen entstanden sind, zugleich aber traditionelle Interessenvertretungsstrukturen bestehen und vor allem mit ihnen eng verschränkt jeweilige Unternehmenskulturen langjährig ausgebildet und wirksam sind, können diese „Angebote sekundärer Arbeitspolitik“ nun auch seitens der Gewerkschaften aussichtsreicher an die Angehörigen der neuen Beschäftigtensegmente hergetragen werden. Dort hingegen, wo dies, auch bei schon länger bestehenden Unternehmen, nicht der Fall ist oder vor allem neu gegründete Unternehmen das Bild prägen, werden die Verhältnisse etwas anders liegen. Im Organisationsbereich der IG Metall richten sich vergleichbare Organisationsanstrengungen nach unserer Kenntnis noch nicht systematisch auf kleine und mittlere Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl von unter 300 ArbeitnehmerInnen und schon gar nicht auf solche mit unter 50 Beschäftigten. Bei connexx-av müsste dies anders sein, wenngleich die ersten Durchbrüche innerhalb der Branche ebenfalls zunächst in größeren Betrieben erfolgt sind (Pixelpark AG).

Eine offene Frage ist es demgegenüber, ob und in welchen Formen fortschreitende Bemühungen großer Unternehmen um eine „new corporate culture“, die den Anforderungen des Shareholder-Kapitalismus genügt und auf der Ebene der Organisation von Arbeit das Leitbild von neuer „unselbständiger Selbständigkeit“ und Arbeitskraftunternehmertum durchzusetzen sucht, heute, nach dem Ende des Booms in der New Economy nicht auch neue soziale Konflikte provozieren kann. Die in Jahrzehnten ausgebildeten Unternehmenskulturen, die noch durch das alte fordistische Regulationsmodell geprägt und ein Stück weit auch durch die Gewerkschaften und die Mitbestimmung des rheinischen Kapitalismus beeinflusst sind³⁴, dürften hier in besonderer Weise auch Bedürfnisse nach sozialer Sicherung geprägt haben, die nicht ohne weiteres aufgegeben werden (vgl. Pongratz/Voß 2002). Zumindest besteht hier die Möglichkeit, dass im Falle der Bedrohung gewohnter Arbeitsplatzsicherheit kon-

34 Auch wenn gewerkschaftliche Organisationsgrade unter den Beschäftigten, wie in den genannten Angestelltenbetrieben des Siemenskonzerns bei ca. 5%, und in den Betriebsratsgremien in der Nähe der 1/3-Schwelle bleiben.

stituierendes primäres arbeitspolitisches Handeln weitreichende arbeitspolitische Anknüpfungspunkte schafft.

4. Primäre Arbeitspolitik in der New Economy

In der jüngsten Vergangenheit finden sich eine Reihe empirischer Untersuchungen, von denen aus man zu einigen differenzierenden Aussagen gelangen kann. Die Generalannahmen, von denen sich dieses Projekt leiten lässt, müssen im Lichte dieser Befunde sicherlich nicht modifiziert werden. Eher stützen sie die bisherige Argumentation. Das ändert aber nichts daran, dass die Generalannahmen, von denen diese Untersuchung ausgeht - ähnlich dem idealtypischen Konstrukt des Arbeitskraftunternehmers bei G. G. Voß und H. J. Pongratz - so komplex und vor allem in zeitlicher Hinsicht auf eine mittelfristige Perspektive hin orientiert sind, als dass nicht sie im Rahmen einer einzelnen empirischen Untersuchung angemessen überprüft werden könnten. Es handelt sich zum einen um Hypothesen, die in der Tat auf sehr allgemeiner Ebene die Ambivalenzen der gegenwärtigen Umbruchprozesse und Metamorphosen der Arbeit beschreiben. Zum anderen handelt es sich um Annahmen die vor dem Hintergrund solcher Ambivalenzen Entwicklungsmöglichkeiten für einen mittleren Zeitraum besser kenntlich machen sollen. Sie bedürfen also weiterer empirischer Überprüfungen gerade auch im Blick auf mittelfristige Entwicklungen.

Ein erster Blick auf die neuere empirische Forschung zeigt, dass mittlerweile eine Reihe von Untersuchungen vorliegen, die der Frage nachgehen, in welcher Weise die Veränderungen von Erwerbsarbeit ihren Ausdruck in veränderten Anforderungen und Steuerungsmodi seitens der Unternehmen und veränderten Arbeitsorientierungen der Beschäftigten finden und welche Konsequenzen die Veränderungen in diesen beiden Dimensionen für ihre Interessenvertretung haben. Ein vorläufiger Überblick über den Stand dieser neueren empirischen Forschung wird im Folgenden in zwei Schritten hergestellt: Ich werde zunächst einige ausgewählte Untersuchungen in knappen Stichworten präsentieren. Dabei handelt es sich sowohl um Forschungsprojekte als auch um solche Projektvorhaben, die sich eher beratend auf die (Um) Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in der New Economy beziehen. In einem zweiten Schritt werden dann die im Rahmen dieser Untersuchung interessierenden Bereiche näher in den Blick genommen. Für den Bereich der audio-visuellen Medien, auf den das Modellvorhaben connexx.av im Organisationsbereich von ver.di gerichtet ist, kann dabei auf neuere empirische Untersuchungen zurückgegriffen werden, die z. T. im Zusammenhang dieses Modellprojekts selbst durchgeführt wurden. In Bezug auf die Modellprojekte und Arbeitskreise im Organisationsbereich der IG Metall muss dagegen stärker auf vorliegende Erfahrungsberichte von Projektmanagern zurückgegriffen werden.

4.1 Primäre Arbeitspolitik in der New Economy im Lichte der neueren wissenschaftlichen Literatur

Die Literaturstudie von P. Ittermann (2003), die einen breiten Überblick über empirische Untersuchungen der jüngeren Vergangenheit liefert, bietet für den ersten dieser drei Teilschritte einen ausgezeichneten Zugang. Sechs der insgesamt 24 dort vorgestellten Studien werden in der folgenden Übersicht stichwortartig zusammengefasst:

1. Projekt: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie (R. Schmiede, Uni Darmstadt) (Ittermann S. 44f, Boes/Baukrowitz 2002)
 - Die Untersuchung basiert auf 12 Unternehmensfallstudien.
 - Typisierend unterschieden werden: ehemalige fordistische Unternehmen/aufstrebende KMU/“Lack-Turnschuh-Unternehmen“.
 - Hervorgehoben werden eine ausgeprägte Differenziertheit und betriebspezifische Muster der Arbeitsbeziehungen sowie das Fehlen eines einheitlichen Tarifsystems.
 - Die Autoren sprechen von der Herausbildung eines neuen Beschäftigtentypus in der IT-Industrie, der sich von traditionellen Beschäftigtengruppen unterscheidet.
2. Projekt: Partizipation und Empowerment (Schultze/Schierholt, sfs) (Ittermann S. 49ff)
 - Das Projekt schließt 23 KMU in der IT- und Medienbranche, Callcenter, Netzwerke ein.
 - In Bezug auf die Arbeitsbeziehungen werden Eigenständigkeit (bei Kundenkontakten), größere Entscheidungsspielräume und eine breitere Wissensbasis der Beschäftigten hervorgehoben.
 - Vor diesem Hintergrund finden sich einerseits gelebte Partizipation und Empowerment,
 - andererseits aber auch informelle und schwache Beteiligungsformen und paternalistische Elemente im Führungsstil von Managern
 - Die vorhandenen Interessenvertretungen befürchten eigene Bedeutungsverluste durch Unternehmenskonzepte, die auf Partizipation und Empowerment setzen.
3. Telekommunikation im Aufbruch (Mickler/SOFI) (Ittermann 54ff, Kalkowski u. a.2001)
 - Die Studie umfasst 4 Fallstudien bei der Deutschen Telekom, 2 bei City Carrier sowie 5 weitere mit insgesamt 150 Expertengesprächen.
 - Hervorgehoben wird die Bedeutung der Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen und (nicht diskursiv herbeigeführte) Zielvereinbarungen.
 - Unternehmerisches Mitdenken, Aufstiegsstreben, Leistungskonkurrenz, Individualisierung sowie das weitgehende Fehlen einer orientierenden Funktion des Interessengegensatzes werden als charakteristisch hervorgehoben.

- Die Interessenvertretungen zielen unter diesen Bedingungen auf eine größere Diskursivität beim Abschluss von Zielvereinbarungen sowie die eigene Einflussnahme auf die Ressourcensteuerung.
4. Veränderungen der Erwerbsarbeit im Übergang zur Wissensgesellschaft (Menez/Steffensen/TA-Akademie) (Ittermann 2003, 64f)
 - Es handelt sich um eine Branchenfallstudie im IT-Sektor. 2.600 Unternehmen wurden in den Jahren 2000 und 2001 online befragt. Ausgewertet wurden 197 Fragebögen.
 - Fast 90% der Unternehmen beschäftigen weniger als 50 MitarbeiterInnen.
 - Als charakteristisch werden hervorgehoben: Fachkräftemangel, flexible Arbeitsgestaltung, individualisierte Einkommen.
 - Teamfähigkeit und individuelle Fertigkeiten werden seitens der Unternehmen hoch gewichtet.
 - Überwiegend finden sich keine betrieblichen Interessenvertretungen. Betriebsräte gibt es nur in 2,6% der Betriebe)
 - Die effektive Arbeitszeit liegt in Betrieben ohne Betriebsrat um 3 Std. (Beschäftigte) bzw. 6 Stunden (Top-Management) höher als in der Masse der übrigen Betriebe.
 5. Erfolgsfaktoren qualitätsorientierter Arbeits- und Organisationsgestaltung (Berger FH Hamburg) (Ittermann 2003/85f)
 - In 9 Betrieben der Old und der New Economy wurden kontrastierende Fallstudien durchgeführt
 - Als Erfolgsfaktoren werden hervorgehoben: Mitarbeiterorientierte Führung, KVP, Innovationsförderliche Unternehmenskultur als „systematischer Interaktionsprozess“ und nicht als „Rezeptur“ der auf Teamarbeit und ganzheitliche Aufgabenzuschnitte abzielt.
 - Von untergeordneter Bedeutung seien demgegenüber die Flexibilisierung der Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit), die Qualität der Arbeitsumgebung und ein Total Quality Management.
 - Um eine an Leistungsorientierung und Selbstverantwortlichkeit aufgebaute corporate identity in Unternehmen der New Economy ringen alteingesessene Unternehmen z. T. mit viel Aufwand.
 6. Arbeiter und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer (Voß/Pongratz/Uni Chemnitz) (Ittermann 2003, S.100f, Voß/Pongratz 2002))
 - Die Studie basiert auf 60 Leitfadeninterviews, die bewusst auch Beschäftigte traditioneller Bereich einschließen (Maschinenbau, Softwareindustrie, Versicherungswirtschaft).
 - Die leitende Frage ist, ob sich Ausprägungen des idealtypischen Modells des Arbeitskraftunternehmer – festgemacht an den Merkmalen der Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung – auch empirisch nachweisen lassen.

- Für den Bereich der Leistungsorientierung sehen die Autoren dies bestätigt, für den der biographischer Orientierungen der Befragten, in denen Absicherungsmentalitäten durchgehend prägend sind, hingegen nicht. Eher gemischte Muster finden sich beim Austarieren der widerstreitenden Ansprüche von Arbeit und Leben. Die Autoren sprechen hier von „geregelter Flexibilität“.

Informativ, v. a. im Hinblick auf die Entwicklung von Start ups mit ihren charakteristischen familiären Betriebsstrukturen, flachen Hierarchien mit Projektarbeit in vernetzten Teams und extrem jungen Belegschaften, in einem Wort ihrer spezifischen Mitarbeiterkultur, ist auch die jüngst erschienene Studie von J. Staman und D. Kalcic, die die „Entstehung einer neuen Wirtschaft in der Region Aachen“ zum Gegenstand hat und empirisch wohl vor allem auf Interviews mit Unternehmensgründern sowie institutionellen Akteuren im Umfeld des Aachener Technologiezentrums beruht (Staman 2003).³⁵ Einen gut informierten Überblick über „Arbeit in der IT-Industrie“, der Einzelbefunde verschiedener Untersuchungen zu bündeln versucht, liefert schließlich ein neuerer Aufsatz von A. Boes (2003). Der Autor betont, dass die IT-Industrie „*Vorreiter bei der Realisierung neuer Produktionsmethoden, Unternehmenskonzepte und Arbeitsformen und ein Kristallisationspunkt innerhalb der ideologischen Auseinandersetzungen um die Zukunft der Arbeit*“ sei. Insgesamt bilde sich in der IT-Branche „seit Beginn der 90er-Jahre ein neues Muster der Produktion und der Regulation der Arbeit heraus“ (S. 136f).

Dieses Muster in Gestalt eines neuen „Herrschafts- und Kontrollmodus“ beschreibt der Autor zunächst in Anlehnung an Aglietta (2000) als Folge von Anpassungsleistungen an ein verändertes „finanzgetriebenes Akkumulationsregime“. Ihm entspräche eine „veränderte Form der Steuerung der Binnenprozesse“ in den Unternehmen (Boes, 2003, 143).³⁶ Genannt werden in diesem Zusammenhang Kennziffernsysteme und Zielvereinbarungen als Instrumente indirekter Steuerung. Sie erhielten „ihre ‘materielle Gewalt’ weniger durch den direkten Zugriff auf die Leistungserbringung der einzelnen Beschäftigten als vielmehr dadurch, dass sich die Diskurse in den Unternehmen darauf beziehen“ (S. 144). In jungen Start-up-Unternehmen erfolge die indirekte Steuerung weniger durch Kennziffernsysteme und stattdessen vor allem „auf der Basis enger sozialer Kontakte, die nicht auf die Zusammenarbeit in Projektgruppen beschränkt sind, sondern weit in den lebensweltlichen Bereich hinein ragen, und auf der Basis von Überschaubarkeit dieser Unternehmen“ (S. 144). Prägend seien in

35 Der schnelle Leser findet hier außerdem einen gut informierten Überblick über neuere Literatur zur New Economy von A. Mesching und M. Stuhr 2001 über L. Späth 2002 bis zu G. Kilger und H.-J. Bienek 2002.

36 K. Dörre (2003, 13ff), bietet in seiner Einleitung zu dem Sammelband, in dem der Aufsatz von A. Boes erschienen ist, als theoretischen Kontext unter Rückgriff auf P. Bourdieus Konzept des ökonomischen Feldes die Kategorien ökonomisches Feld, Feldzwang und Habitualisierung an, um die Heuristik eines neuen postfordistischen Regulationsmodells, mit den Annahmen in Bezug auf ein verändertes Akkumulationsregime und eine neue Regulationsweise zu verknüpfen.

den Start ups ferner die „*Personalisierung der Verhältnisse, ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl, weitgehende Mitspracherechte der Beschäftigten in geschäftlichen Angelegenheiten und ein geringer Professionalisierungsgrad der Managementfunktionen*“ (ebd.)³⁷. Mit allen diesen Entwicklungen sieht er schließlich übergreifend eine „*Belebung kommunitaristischer Grundmuster und (...) Tabuisierung von Interessengegensätzen* (S. 146) verknüpft. Er spricht in diesem Zusammenhang von einer Verschiebung der Diskursstrukturen in den Unternehmen, die ihren wirkungsmächtigsten Ausdruck im New Economy Diskurs (finde). Dieser bündelt die Idee der modernen Unternehmen und die Hoffnung auf eine neue, befriedigende Form der Arbeit in einer Vorstellung des Anders-Seins. Im New Economy Diskurs wird vermittelt, dass erfolgreiche Unternehmen auf Gemeinschaft und nicht auf Interessengegensätzen“ beruhen. (S. 146)

Möglichkeiten zu einer Politisierung dieser neuen Arbeitsformen sieht er dann in vier Problemkonstellationen, die sich gruppieren um (1) „*das widersprüchliche Verhältnis von vermeintlich autonom arbeitenden Individuen und den organisatorischen Voraussetzungen und Bedingungen ihrer Arbeit*“ (S. 148), (2) „*um den Widerspruch zwischen Qualität und Kosten, oder allgemeiner zwischen Gebrauchswert- und Tauschwertorientierung*“ (S. 149), (3) „*um das Verhältnis von Arbeit und Leben*“ (ebd.) sowie (4), als Teilproblem innerhalb dieser dritten Problemkonstellation Arbeit -Leben, die zunehmenden Gefährdungen der Gesundheit der Beschäftigten. Ob und wie diese Möglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften aufgegriffen werden können, ist dann nicht mehr Thema seines Aufsatzes.

4.2 Vertiefende empirische Befunde im engeren Gegenstandsbereich der Untersuchung

In Bezug auf die audio-visuelle Medienbranche ist zunächst das oben schon erwähnte Teilprojekt des Verbundprojekts „Dienst-Leistung(s)-Arbeit, Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in ‚tertiären‘ Organisationen“ von Interesse (K. Marrs/A. Boes 2002).

In Aufsatz der beiden Autoren über „Arbeits- und Leistungsbedingungen in der AV-Branche“ bewegt sich entlang des Modells der Produktion von Filmen (Daily, Fernseh-, Dokumentar- Kino-film) mit einem „*universellen Raster der Filmherstellung (Stoffentwicklung, Projektentwicklung, Produktion, Verwertung)*“. Die Autoren zeichnen³⁸ das Bild einer Branche, die eher mit frühkapita-

37 Diese generalisierende Einschätzung wird auch durch die Befunde bestätigt, die W. Paul (2001) auf einer Sektionstagung von Industrie-, Arbeits- und Wirtschaftssoziologen präsentiert hat. Man kann allerdings vermuten, dass sich hier in hohem Maße übergreifende Merkmale von Klein- und Kleinstbetrieben finden, die generell durch ein hohes Maß von Zusammenarbeit -des mitarbeitenden Chefs und der Beschäftigten, geringe Ausprägung von Führungsstrukturen, fehlende formelle Interessenvertretung aber zugleich ein hohes Maß geteilter und gelebter Auffassungen von sozialen Mindeststandards geprägt sind. Vergleichende Fallstudien in elf Dortmunder Klein- und Kleinstbetrieben (vgl. Georg u. a. 2002), die über so verschiedene Branchen wie Metallindustrie, Gesundheitswirtschaft, Einzelhandel, Softwareentwicklung und Rohstoffrecycling streuen, liefern hierfür Belege.

listischen Arbeitsverhältnissen als mit moderner Arbeit zu tun habe. Die Analyse umreißt die Arbeitsverhältnisse in der Branche wie folgt:

Anstelle der in der New Economy immer wieder hervorgehobenen in hohem Maße selbstbestimmten, teamförmigen und vernetzten Arbeit herrschten „*Teamarbeit und Hierarchie*“ vor (klare Rangordnung der Departments, streng hierarchisch organisiert). Hinzu komme ein Regime von „*Befehl und Gehorsam*“, denn kennzeichnend für die Filmproduktion seien ein hoher Kostendruck angesichts der zwingenden Einhaltung des Budgets und die Fähigkeit zur Unterordnung als wichtigstes Persönlichkeitsmerkmal. Immer drohe der „Rufmord“ in einer Branche, in der die Beschäftigten im Blick auf das nächste Projekt vor allem auf ihren guten Ruf angewiesen seien.

Die Branche sei ferner ein „*Eldorado für Quereinsteiger*“. So seien die Autoren auf ca. 50 verschiedene Berufe gestoßen. Es gebe sehr selten geregelte Ausbildungswege und stattdessen eine hohe Bedeutung extrafunktionaler Qualifikationen. Hinsichtlich der Arbeitszeit sei „*Flexibilität pur*“ angesagt. Arbeitszeiten von 13 bis 14 Stunden am Tag seien die Regel. Die gewöhnlich projektförmig organisierte Arbeit (s. o.) sei in hohem Maße ein Saisongeschäft und finde an immer wieder wechselnden Arbeitsorten statt. Die Einkommenssituation der Beschäftigten wird unter den Stichworten „*Hochs und Tiefs: Einkommen, Nebenjobs und Auffangnetze*“ behandelt. Charakteristisch seien sehr unterschiedliche, im Schnitt eher geringe, Einkommen mit entsprechenden Konsequenzen für den Lebensstandard, etwa den Verzicht auf ein Auto oder einen teuren Urlaub und die Wahl einer kostengünstigen Wohnung. Von großer Bedeutung für die ArbeitnehmerInnen in der Branche sei es deshalb, einen dauerbeschäftigten Lebenspartner zu haben und jedenfalls auf die vorhandenen sozialen Auffangnetze zurückgreifen zu können.

Hervorgehoben werden schließlich hohe „*Beanspruchungen und Belastungen*“ in der Arbeit, wobei sowohl körperliche Belastungen, als auch psychische Belastungen als auch Belastungen infolge der, vor allem für die Dauer einzelner Projekte Beschäftigten extensiven Arbeitszeiten erwähnt werden. Bei ihren Erhebungen seien schließlich noch die „*Tabuthemen: Krankheit und Alter*“ sichtbar geworden. Krankheit, so wird aus einzelnen Interviewpassagen ersichtlich, könne man sich nicht leisten und nur wenige Beschäftigte hätten gesicherte Rentenansprüche.

Beim Lesen des Textes kommt allerdings der Eindruck auf, dass die qualitativen Erhebungen im Rahmen dieser Feldstudie vor allem mit Beschäftigten aus einem „unteren“ Teilsegment der Medienbranche durchgeführt worden sein müssen, ohne dass dies von den Autoren detailliert ausgewiesen worden wäre. Bei unseren eigenen Gesprächen werden die hier referierten Befunde unterschiedlich bewertet, ja nach persönlichem Erfah-

38 Aber es überzeichnet wohl auch, wie im Lichte der von connexx.av durchgeführten Befragung (Satzler 2001) sowie unserer Expertengespräche wohl vermutet werden muss (s. u.).

runghintergrund der befragten ProjektmanagerInnen. Das Fazit der beiden Autoren läuft auf „*unbewältigte Ambivalenzen*“ hinaus. Die objektive Situation habe *wenig „mit moderner Arbeit“* und viel mit „*Tagelöhnertum*“ zu tun. Das werde aber von den von ihnen befragten Beschäftigten nicht einfach ertragen. Die jungen Medienschaffenden hätten ja durchaus Alternativen. Aber ihr Job sei ihnen, so erfährt man am Schluss des Artikels, „*Herzensangelegenheit*“, die Vorstellung von optionalen Arbeitszeiten locke, die Branche fasziniere (gerade junge Menschen), es gebe unter den Medienschaffenden eine bewusste Abgrenzung gegenüber Normalarbeitsverhältnissen.³⁹

Eine zweite Untersuchung über Arbeitsbedingungen in der AV-Branche ist im Rahmen von connexx-av im Jahr 2000 von R. Sätzer, einem Kölner Dipl.-Psychologen, durchgeführt worden.⁴⁰ Sie gibt ein in Teilen anders akzentuiertes Bild. Auch dazu sollen hier die wichtigsten Befunde kurz resümiert werden. Ausgewertet wurden 1005 Fragebögen von 1200 Rückläufern, wobei unklar ist, wie viele Fragebögen verschickt bzw. von Betriebsräten und Projektmanagern von connexx-av in den ihnen zugänglichen Betrieben der Branche verteilt wurden.

Die Ergebnisse zeichnen zunächst das Bild einer jugendzentrierten Branche. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten beträgt 36 Jahre, nur 8% sind älter als 50 Jahre. 40,8% der Befragten sind Frauen⁴¹, 68% arbeiten in Betrieben mit Betriebsrat. Entsprechende Betriebe sind also in dieser Befragung offenkundig überrepräsentiert. Für 39% der Befragten gilt ein Tarifvertrag im Betrieb.⁴²

Hinsichtlich der Art der Arbeitsverträge ergibt sich das folgende Bild: die Befragten untergliedern sich in unbefristete Angestellte 45 %, befristete Angestellte (10,5 %), so genannte ‘Freie Freie’, die auf Honorarbasis arbeiten (16,5 %) und ‘Feste Freie’, deren Bezahlung im Rahmen von Tarifverträgen bzw. an solchen orientiert erfolgt (14,1 %). Auf Produktionsdauer Beschäftigte machen sogar nur einen sehr kleinen Anteil von 5,5% aus. Die unbefristet Beschäftigten sind also - legt man die bei Marrs/Boes (2002, S. 518) genannten Verteilungen zugrunde - deutlich übergewichtet. 60% der Befragten arbeiten in Betrieben mit unter

39 Dabei würde man sich wünschen, dass diese für die subjektiven Muster der Bewertung von Arbeitsverhältnissen, der die Autoren objektivierend beschreiben, augenscheinlich höchst bedeutsamen Aspekte etwas systematischer behandelt worden wären. Was die zuvor nachgezeichneten Belastungen für die Arbeitenden und ihre Befindlichkeit bedeuten, „die offen ist für die Selbstwahrnehmung von Belastung und Beanspruchung (und) die Bewertung der eigenen Arbeitssituation durch den arbeitenden Menschen ein(schließt)“ (Pöhler 1991, 81), erschließt sich dem Leser so nicht wirklich.

40 Eine weitere Untersuchung im Auftrag von connexx.av, die auf den New-Media-Bereich zielt, war zum Zeitpunkt der Erste

41 In unseren Expertengesprächen finden wir als durchgehende Aussage, dass die Beschäftigtenstruktur umso „männlicher werde, je mehr man sich dem Bereich der, allerdings nicht trennscharf einzugrenzenden „New-Media-Betriebe“, annähert, also der Internet- und Full-Service-Dienstleister, bei denen mit den Programmierarbeiten im eigenen Hause ein Drittel bis im Einzelfall auch die Hälfte der Beschäftigten befasst seien.

42 Insgesamt hat ver.di innerhalb der Branche drei Tarifverträge abgeschlossen.

150 Beschäftigten, 18% in solchen mit mehr als 600 Beschäftigten.

Die Befragungsergebnisse werden jeweils nach den genannten arbeitsvertraglichen Unterschieden differenziert ausgewertet. Für den knappen Überblick an dieser Stelle mögen dagegen die kumulierten Zahlen genügen. Sie belegen zunächst - vor dem Hintergrund einer auch hier betonten großen Heteronomität der beruflichen Qualifikationen eine hohe Unzufriedenheit mit Qualifizierungsangeboten (69% insgesamt) (S. 14 f.) und sie bestätigen ein hohes Maß von Belastungen durch die Arbeit. 51% fühlen sich stark oder gar sehr stark gesundheitlich belastet (S. 16 f.), 49% sehen ihr Privatleben stark oder sehr stark belastet (S. 18f)⁴³

Mit ihrem Einkommen sind 8,6% eher zufrieden, 7.8% sogar sehr zufrieden. Ähnliche, allerdings nicht detailliert ausgewiesene Werte, scheinen wohl auch in Bezug auf die soziale Absicherung der Beschäftigten vorzuliegen (S. 19 ff.). Die nach Arbeitsverträgen differenzierende Auswertung zeigt, dass die auf Produktionsdauer Beschäftigten die höchsten Einkommen haben, aber eben im Vergleich auch sehr hohe Arbeitszeiten – und lange ‚Auszeiten‘.

Ebenfalls sehr deutlich von den Tendaussagen bei Marrs/Boes abweichend sind die Ergebnisse in Bezug auf die Arbeitszeit. 68% der Befragten arbeiten in einem Arbeitszeitrahmen des Vollzeit-arbeitsverhältnisses, 53% in einem regelmäßigen Rhythmus.

60% der Beschäftigten arbeiten länger als 40 Stunden. Die Durchschnittliche effektive Wochenarbeitszeit beträgt 45,2 Stunden. Bei den jeweils auf Produktionsdauer Beschäftigten liegt sie hingegen bei einem Spitzenwert von 63 Stunden. 68% der Befragten leisten oft oder sehr oft (33 %) Mehrarbeit.

Abschließend wurden noch einige Fragen nach perspektivischen Erwartungen gestellt, in deren Beantwortung sich wohl schon das Ende der in den 1990er-Jahren noch ungebrochenen Boomphase erkennen lässt. Knapp 50% der Befragten rechnen mit einer eher instabilen Entwicklung der Branche in der Zukunft (S. 33f), 39% sehen hingegen für sich persönlich gute Chancen, 22% wären bereit Nachteile in Kauf zu nehmen, um in der Branche zu bleiben, 26% möchten die Branche in einigen Jahren verlassen.

Übersicht 2 auf der folgenden Seite kontrastiert noch einmal in knapper Form die Befunde dieser beiden Befragungen. Bei unseren Expertengesprächen haben wir diese zusammenfassende Übersicht aus Ausgangsfolie für vertiefende Nachfragen genommen. Auf die Ergebnisse dieser Gespräche haben wir fallweise schon bezug genommen, z. T. gehen wir darauf später an geeigneter Stelle ein.

Für den Bereich der Software- und IT-Dienstleistungen im Organisationsbereich der IG Metall liegen keine vergleichbaren

43 Wobei bis hierher die auf Produktionsdauer Beschäftigten regelmäßig die negativsten Werte aufweisen.

empirischen Untersuchungen vor. Insofern müssen erste Annäherungen sich hier auf vorliegende Erfahrungsberichte von Gewerkschaftsexperten, ergänzt um einen Blick auf die hier für den großbetrieblichen Bereich geltenden Tarifverträge, beschränken.

W. Müller, Leiter des Siemensprojekts der IG Metall argumentiert in den uns vorliegenden, z. T. veröffentlichten, Erfahrungsberichten (Müller 2002), dass „Geld und Entgeltgerechtigkeit Thema Nr. 1“ seien. Dementsprechend sei die Herstellung von Gehaltstransparenz eine der wichtigsten und meist gefragten gewerkschaftlichen Aktivitäten. Die IG Metall hat deshalb im Jahre 2002 bereits zum dritten Mal eine Gehaltserhebung in der

Übersicht 2: **Arbeits- und Leistungsbedingungen in der av-Branche: schematische Übersicht zu beiden Studien**

Kira Mars/Andreas Boes: „Schatten im Scheinwerferlicht -1. Arbeits- und Leistungsbedingungen in der av-Branche“	R. Satzer: Nicht nur Traumjobs - vom Arbeiten und verdienen in den Medien
„ Schlagseite “ - Fokussierung auf (Dokumentar-) Filmproduktion (?)	„ Schlagseite “ - unbefristet Beschäftigte überrepräsentiert
Teamarbeit und Hierarchie - Klare Rangordnung der Departments, streng hierarchisch organisierte Teamarbeit	keine entsprechenden Angaben
Eldorado für Quereinsteiger - ca. 50 Berufe, kaum geregelte Ausbildungswege, extrafunktionale Qualifikationen sehr wichtig	Heterogene Berufsbilder/Hohe Unzufriedenheit mit Qualifizierungsangeboten – insgesamt 69 Prozent unzufrieden
Flexibilität pur - 13 bis 14 Stunden am Tag, Saisongeschäft, wechselnde Arbeitsorte	Belastung des Privatlebens: 49% hoch oder sehr hoch Wochenarbeitszeit: 45,2 Std. im Durchschnitt, viel Mehrarbeit
Befehl und Gehorsam - hoher Kostendruck, Einhaltung des Budgets, Tagesberichte, Fähigkeit zur Unterordnung, Drohung: Rufmord	keine entsprechenden Angaben
Hochs und Tiefs: Einkommen, Nebenjobs und Auffangnetze - sehr unterschiedliche, eher geringe Einkommen, dauerbeschäftigte Partner	Einkommen: große Spannbreite, die Mehrzahl im mittleren Bereich, 8,6% sind zufrieden, 7,8% sogar sehr zufrieden
Belastungen - körperlich und psychisch hoch, belastende Arbeitszeiten	Gesundheitliche Belastung: 51% fühlen sich (sehr) stark belastet
Der Job ist eine „Herzensangelegenheit“ , aber es gibt die Tabuthemen: Krankheit und Alter - Krankheit kann man sich nicht leisten, nur wenige mit gesicherten Rentenansprüchen	Perspektiven in der jugendzentrierten Medienbranche: 22% nähmen Nachteile in Kauf, um in der Branche zu bleiben, 26% wollen sie in einigen Jahren verlassen
Fazit: hohe Ambivalenzen/eher frühkapitalistische Arbeitsbedingungen oder Tagelöhnertum als „moderne Arbeit	Fazit: wird über den Titel „nicht nur traumjobs2 hinaus nicht ausdrücklich formuliert. Das Bild ist differenzierter

IT-Branche vorgelegt, die vor allem darauf ausgelegt ist, dem Nutzer einen vergleichenden Überblick über seinen eigenen potentiellen Marktwert zu ermöglichen.⁴⁴ Aufgrund der Art seiner Aufbereitung ist das umfängliche Zahlenmaterial an dieser Stelle nur begrenzt aussagefähig – insbesondere im Hinblick auf einen Vergleich zu den Befragungsergebnissen im Bereich der AV-Medien. Einen Überblick über die Spannbreite der ermittelten Firmendurchschnitte der Jahresgehälter für einige ausgewählte Jobs aus ausgewählten Jobfamilien vermittelt die komprimierte Zusammenfassung einiger Daten (Übersicht 3) auf der folgenden Seite.⁴⁵ Im Übrigen begnügen wir uns an dieser Stelle damit, einige Trendaussagen aus der Einleitung zu der Broschüre zu zitieren, die überschrieben ist: „Die IT-Branche ist entzaubert“. Es heißt dort:

„Im Schnitt liegen die Gehaltserhöhungen – das zeigt die Erhebung – im Rahmen der tariflichen Einkommenssteigerungen. Gleich geblieben sind hingegen die großen Gehaltsunterschiede bei vergleichbaren Tätigkeiten. Flexible Entgeltbestandteile dominieren im Vertrieb. Zielvereinbarungen, bei denen die Entgelte an die Leistung gekoppelt werden, nehmen zu“ (IGM 2002, 2).

Müller resümiert in seinem Erfahrungsbericht: IT-Angestellte verdienen meist nicht die viel zitierten Traumgehälter. Und die Gehaltsrealität ist noch weniger rosig, wenn die Monatsverdienste auf die tatsächlich geleisteten Stunden umgerechnet werden.

44 In die Auswertung „Entgelte in der IT-Branche 2002“ sind Daten aus 31 Betrieben mit 50 000 Beschäftigten und rund 18.000 Nennungen eingeflossen. Die einbezogenen Betriebe umfassen Ausrüster, Software-Anbieter, IT-Services, aber auch Consulting und Beratungsunternehmen. Neben deutschen Niederlassungen großer internationaler Unternehmen sind auch mittelständische Unternehmen und Kleinbetriebe vertreten. Um die angestrebte Transparenz herzustellen wurden auf Expertenworkshops branchentypische Tätigkeiten beschrieben, definiert und in 14 Jobfamilien mit insgesamt 59 Jobs zusammengefasst. Zu den einzelnen Jobfamilien sind jeweils die Grundgesamtheit der einbezogenen Personen aufgeführt und zusätzlich zu den Spannbreiten der ermittelten Gehälter Zusatzleistungen (Sonderzahlungen, Aktienoptionen, Betriebsrente, Firmenwagen) aufgeführt sowie auch die Spannbreiten von Mehrarbeit sowie die Zahl der von Mehrarbeit betroffenen Personen genannt.

45 In der Auswertung der IG Metall werden daneben auch jeweils die erfassten minimalen und maximalen Jahresgehälter genannt. Für unsere Zwecke schienen uns die Firmendurchschnitte aussagekräftiger.

Übersicht 3: Untere und obere Firmendurchschnittsentgelte für ausgewählte Jobs in der IT Branche⁴⁶

Job	Unterer Firmendurchschnitt	Oberer Firmendurchschnitt	Besetzung in diesem Job ⁴⁷	Maximale Mehrarbeit/Betr. ⁴⁸
Seniorberater	43.060	76.290	1278	8 Std./910
Kundenbetreuer Call Center	22.715	56.875	167	6 Std./16
Facharbeiter Fertigung	25.167	34.920	457	0 Std./0
HW-Ingenieur Fertigung	43.593	57.542	311	5 Std./311
Controller Kaufm. Admin	22.407	64.425	161	20 Std./62
Marketing Spezialist	30.362	55.567	114	6 Std./2
Senior Operator Rechenzentrum	39.541	69.591	357	5 Std./26
Teamleiter Rechenzentrum	50.465	72.725	93	20 Std./39
Support-Spezialist	47.894	78.717	378	10 Std./16
Senior Software Spezialist	39.989	97.112	1.818	5 Std./657
Junior Software Spezialist	24.6126	74.025	278	6 Std./24

„Schließlich gibt es in der Branche zwar Industriestandards für Software etc., aber meist den „Nasenfaktor“ als Entgelt- und Aufstiegskriterium. Es geht immer um Gehälter, Nebenleistungen und Gehaltstransparenz: Was wird in der Branche bzw. für meine Tätigkeit anderswo gezahlt? Wie liege ich mit meinem Gehalt? Was steht in den Tarifverträgen (debis, Compaq, Flächentarif Metall- & Elektroindustrie)? Mit welchem Einstiegsgehalt kann ich als FH-Absolvent rechnen?“ (S. 136) *Es zeige sich, dass sich der High-Tech-Arbeitsmarkt immer mehr segmentiere - von schlecht bezahlten, stressigen Jobs als Kundenbetreuern in Callcentern (mit hoher Fluktuation) bis zu hoch bezahlten Beratern und Spezialisten. Aufgrund einer insgesamt geringen Tarifbindung in der Branche dif-*

46 Angaben aus der 4. Erhebung der IG Metall, Frankfurt 2002. Die inzwischen vorliegende 5. Erhebung konnte bei den Auswertungen für diesen Zwischenbericht noch nicht berücksichtigt werden.

47 Das ist die Zahl der in die Erhebung einbezogenen Beschäftigten, die dem jeweiligen Job zugeordnet wurden

48 Die Zahl bezieht sich auf die von Mehrarbeit Betroffenen insgesamt. Wie viele von ihnen im erfassten maximalen Umfang Mehrarbeit leisten ist aus den Daten nicht zu ersehen.

feriere „nach den Untersuchungen der IG Metall streut das Jahresgehalt für dieselbe Tätigkeit um den Faktor 2“ (S. 137).

Hinsichtlich der Arbeitszeiten in der IT-Branche berichtet W. Müller über eine Zunahme von Teilzeitarbeit, Zeitarbeit, Leiharbeit, geringfügiger Beschäftigung, Selbständigkeit. Arbeitsbiographien auch von Angestellten hätten immer häufiger Brüche. Arbeitszeiten würden allgemein länger – „*meist bei gleichem Gehalt, also de facto sinkendem Stundenlohn. Das ist statistisch nachgewiesen und trifft auch gerade die Angestellten. Es galt in modernen Unternehmen bis vor kurzem als besonders cool und trendy, 60 Stunden und mehr zu arbeiten. Heute in der Krise ist es noch mehr der Projektdruck und die Angst um den Arbeitsplatz, was zur Mehrarbeit zwingt. Gearbeitet wird auch zu Hause, in der Freizeit, an Wochenenden. Dazu kommen Bereitschaftsdienste im Hardware- und Software-Support. (...) Viele Dienstreisen und lange Reisezeiten verstärken den Stress. Oft werden die Reisezeiten nur teilweise bezahlt, und die Arbeitsbelastung macht auch den Freizeitausgleich meist nicht möglich. Zugespitzt stellt sich bei vielen Angestellten inzwischen die Frage, ob die 35- oder 40-Stunden-Woche nur noch Teilzeitarbeit ist.*“ (S. 137 f.) Internetprogrammierer bezeichneten sich selbst als „*net-slaves*“, Arbeitszeiten zwischen 50 und 60 Stunden seien die Regel. In einer Befragung von 1000 IT-Spezialisten beklagten 60% durch Arbeit unterbrochene Wochenenden und Urlaube. Auch Teamarbeit sei ein wichtiges Thema, werde aber durch die Zerstörung gewachsener Unternehmenskulturen infolge einer gewollten Vermarktlichung der Unternehmensorganisation auch gefährdet. „*Wir sagen ja in unserer Kampagne: wir wollen Teamarbeit, wir wollen Projektarbeit, wir wollen alle diese Sachen. Aber was ihr macht im Management, das ist genau, die Voraussetzungen dafür kaputt zu machen. Denn wenn Angst herrscht, ich könnte rausfliegen, die versuchen ‚Minderleister‘ auszusieben usw., dann machst du natürlich keine Teamarbeit mehr, dann teilst du nicht dein Wissen*“ (Projektmanager).

Trotz des angeblichen Mangels an Fachkräften seien einer vorliegenden Studie der Meta Group zufolge die für Weiterbildung investierten Tage pro Beschäftigten in Unternehmen der IT-Branche von 1994 noch 12,5 Tagen auf im Jahre 2000 noch 8 Tage gesunken. Alle großen Firmen in der Bundesrepublik betrieben Abbauprogramme, die auf Beschäftigte im Alter von 49 Jahren aufwärts zielten, und eine unsystematische Durchsicht von Stellenanzeigen ergebe, dass Stellenbewerber im Alter von mehr als 35 Jahren kaum mehr eine Chance hätten. (S. 139)

Fügt man das Bild, das sich aus der Durchsicht der wissenschaftlichen Literatur, von veröffentlichten Erfahrungsberichten gewerkschaftlicher Experten sowie aus Befragungen, die im Rahmen der uns interessierenden gewerkschaftlichen Modellprojekte ergibt, in einer holzschnittartigen Übersicht zusammen, so lässt sich für die hier in Rede stehenden Segmente der New Economy festhalten:

- Wir treffen durchgehend auf unverändert dynamische Veränderungsprozesse.

- Die unter dem Stichwort Metamorphosen der Arbeit umrissenen Veränderungen finden sich vielfältig bestätigt.
- Mit der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit verbinden sich gestiegene Ansprüche – seitens der Unternehmen wie auch der Beschäftigten.
- Neben neuen Themen (Transparenz, Eigenverantwortlichkeit, Teamfähigkeit, Weiterbildung etc.) bleiben auch die klassischen Themen (Einkommen, Arbeitszeit und zunehmend wieder Beschäftigungssicherheit) wichtig.
- Nach dem Ende des Booms der 1990er-Jahre sind die Branchen ein Stück weit entzaubert, aber nach wie vor attraktiv.
- Hoch qualifizierte Beschäftigte überwiegen bei Polarisierungstendenzen.
- Wir finden durchgängig stark jugendzentrierte Beschäftigtenstrukturen.
- Diese sind vorwiegend, je stärker man sich den Bereichen der Software-Dienstleistungen annähert, desto mehr, männlich geprägt.

Alle diese Veränderungen, insbesondere aber auch die Art und Weise, wie gewerkschaftliche Experten sie im Bereich der New Economy ermitteln und mit den dort Beschäftigten kommunizieren, verweisen darauf, dass der von uns unterstellte Zusammenhang von Veränderungen der Arbeit und einer primären Arbeitspolitik der Beschäftigten sowie der dann darauf bezogenen sekundären Arbeitspolitik der bestehenden Institutionen der Interessenvertretung sich in der Tat als Problem der Praxis so darstellt, wie zu Beginn der Untersuchung erwartet.

5. Interessenvertretung in der New Economy

5.1. Allgemeine Zunahme von Betriebsräten in der New Economy

Bereits die ersten bekannt gewordenen Untersuchungen über Umfang und Formen von Mitarbeiterbeteiligung und Formen betrieblicher Mitbestimmung in der New Economy, die noch die durch die lange Boomphase geprägte Lage zum Ausdruck bringen, verweisen auf ein sehr differenziertes Bild und belegen, dass in größeren Unternehmen auch Betriebsräte einigen Stellenwert haben. Eine im Übergang von der ein Jahrzehnt währenden Boomphase zur Krise am Neuen Markt durchgeführte Studie über „Umfang und Formen der Mitarbeitermitbestimmung in der New Economy“ (www.politik-digital.de, 2001), die 225 von derzeit 344 am neuen Markt notierten Firmen einschließt, kommt zu dem Ergebnis, dass 39% der Unternehmen (in Unternehmen mit über 500 Beschäftigten immerhin 48%) über eine „organisierte Form der Mitarbeitermitbestimmung“ verfügen, bei 26% ist dies ein Betriebsrat, bei 13% handelt es sich um „hausgemachte“ Modelle. In der Hälfte der Fälle existieren rechtlich institutionelle oder alternative Mitbestimmungsformen schon

länger als drei Jahre. Von den Start-ups (38 Fälle innerhalb des Samples) haben 20% „eine organisierte Form der Mitbestimmung jedoch keines einen Betriebsrat“ (a. a. O., S. 2). Die Verfasser der Studie gehen davon aus, dass sich „*Formen organisierter Mitarbeitermitbestimmung sicherlich in den nächsten Monaten weiter erhöhen*“ werden, dass „*die rollenimmanenten Differenzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (...) in der aktuellen Situation allen Beteiligten bewusst geworden (sind)*“ und dass das Innovationspotential der New Economy auch daran zu erkennen sei, dass nicht einfach auf die institutionalisierte Mitbestimmung zurückgegriffen werde, wenn auch die „*Form, des klassischen Betriebsrats (...) nach wie vor ihre Berechtigung (habe)*“.

Spätere Untersuchungen (Ahlers/Trautwein-Kalms 2001, Ittermann/Abel 2002) verweisen darauf, dass die Bildung von Betriebsratsgremien und die Nutzung gewerkschaftlicher Beratungsangebote mit dem Ende des Booms in der New Economy weiter zugenommen haben. So haben Ittermann/Abel (2002, 469) unter den am Neuen Markt notierten Firmen einen Anteil von 40% ausgemacht, in denen Betriebsräte existieren; und Ahlers/Trautwein-Kalms (2001, 46) berichten, dass von den von ihnen erfassten Betriebsräten der IT-Branche nahezu 90% Kontakt zu einer Gewerkschaft pflegen, die wiederum von 83% als gut bis sehr gut eingeschätzt werden. Dass die Nutzung solcher Kontakte um 10% häufiger erfolgt, als im Durchschnitt der übrigen Wirtschaft, verweist darauf, dass hier hoch qualifizierte Wissensarbeiter, wenn sie sich denn zur Gründung eines Betriebsrats entschlossen haben, sehr rasch merken, dass professionelle Interessenvertretungsarbeit qualifizierter externer Dienstleistungen bedarf. Weitere Erfahrungsberichte von Gewerkschaftsexperten aus der gleichen Zeit verweisen zugleich auf signifikante Unterschiede zwischen lange bestehenden Großbetrieben und Start-ups bzw. zwischen der ITK-Branche und der Medienwirtschaft, etwa entlang der Unterschiede, die weiter oben im Rückgriff auf die neuere wissenschaftliche Literatur hervorgehoben wurden.

Generell gilt aber noch immer: Gewerkschaftlich geprägte Betriebsratsgremien finden sich eher selten. Gefragt sind professionelle Dienstleistungen, und gewerkschaftliche Mitgliedschaften unter den Beschäftigten der IT-Branche bewegen sich in aller Regel weit unter der 33 %-Schwelle - mit Ausnahme des Segments der Fernmeldedienstleister (Telekom).⁴⁹ Für den Organisationsbereich der IG Metall geben befragte Projektmanager an, dass insgesamt ca. 10% der 600 000 im ITK-Bereich innerhalb des Organisationsbereichs der Gewerkschaft Beschäftigten Mitglieder der IG Metall seien. Im Jahr 2002 habe es per Saldo einen leichten Mitgliederzuwachs gegeben. Für das Beschäftigtensegment,

49 Die vergleichsweise hohen Organisationsgrade im Bereich der Telekommunikation haben zum einen damit zu tun, dass das Beschäftigtensegment sich hinsichtlich Qualifikations- und Beschäftigtenstruktur eben doch von deutlich von denen in der Informationstechnik unterscheiden und „keineswegs nach dem Muster der hochqualifizierten ‘Wissensarbeit’ gestrickt sind“ (Boes 2003, 137 f.), zum anderen gibt es hier eine lange Tradition der früheren DPG, die ihren Organisationsbereich ähnlich wie die ÖTV weite Bereiche des öffentlichen Dienstes sehr weitgehend zu organisieren vermochte.

auf das connexx.av zielt, liegen aus unseren ersten Gesprächen keine genauen Organisationszahlen vor. Auch für das IT-Netzwerk Rhein-Main der IG Metall gibt es keine detaillierte Aufstellung. Es „fehlt immer noch an Mitgliedersubstanz. (... und) die Einbindung der aktiven Betriebsräte in die örtlichen gewerkschaftlichen Strukturen (erfolgt) nur minimal“, lauten zwei Aussagen aus einem der Interviews. Als Beispiel für einen vergleichsweise gut organisierten Betrieb wird ein Großbetrieb mit ca. 1.100 Beschäftigten und über 100 Mitgliedern genannt. Hier gebe es neben dem Betriebsrat auch einen Vertrauenskörper. (Interviewangaben)

5.2 Formelle und informelle Vertretungsstrukturen in den Start ups

In den Start ups finden wir also nach wie vor ein breites Spektrum von informellen Vertretungsstrukturen („runde Tische“ etc.) bis zur Bildung von Betriebsräten (politik-digital.de. 2001, Pries u. a. 2002, Ittermann 2003). Dabei kann mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung von Interessenvertretungsstrukturen abhängig ist von der Größe jeweiliger Betriebe. Dies hat einmal damit zu tun, dass informelle Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen, ebenso wie Face to Face-Organisationen (Kühl 2002) rasch an Grenzen stoßen, so dass die Beschäftigten Anlass haben, ihr arbeitspolitisches Handeln zu überdenken, das ihnen zuvor noch hinreichend erschien. Für einen der größeren New-Media Betriebe, die für den Durchbruch von connexx.av bei der Initiierung und Unterstützung von Betriebsratsgründungen stehen, wird uns z. B. in einem Interview berichtet:

„Damals ist vieles erst Mal sehr einfach, familiär, angenehm gewesen. Da sind wir im Betrieb so 150 bis 200 Leute gewesen. Kleine Teams, wo du gefordert wurdest, aber auch vorangekommen bist. Auch wenn du schon gemerkt hast, dass bestimmte Vorschläge einfach im Papierkorb verschwunden sind. (...) Ja und dann sind so Jahr für Jahr um die 200 Leute hinzugekommen und so spitzte sich in den nächsten Jahren alles ziemlich zu. Der Betrieb ist immer größer und unübersichtlicher geworden. Gut, es ist dann ein anonymer Briefkasten eingerichtet worden, aber der ist natürlich auch wieder folgenlos geblieben. Es hat also ganz viele Baustellen gegeben (...), also ein gutes Beispiel ist die Gehaltsintransparenz, dass man eben merkte, dass neue Leute für viel höhere Gehälter eingestellt wurden usw. Wir haben dann nur noch auf den Moment gewartet, in dem die Stimmung im Betrieb gekippt ist. Die Leute kriegen ja mit, wie sie verarscht werden. Und da bestanden natürlich auch schon Kontakte zu connexx.av.“

Wie dieses Zitat zeigt, dürfte auch eine Rolle spielen, dass die Gewerkschaften mit ihren Pilotprojekten Impulse zur Gründung von Betriebsräten in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten setzten (zu setzen in der Lage waren), wobei geregelte und kon-

tinuierliche „Betreuungsverhältnisse“⁵⁰, jedenfalls im Organisationsbereich der IG Metall, zumeist erst bei einer Größenordnung deutlich oberhalb von 50 Beschäftigten einsetzen. In den Gesprächen in München und im Rhein-Maingebiet wird zwar jeweils über die Unterstützung von Betriebsratsneugründungen in Betrieben mit ca. 50 Beschäftigten berichtet, es findet sich aber die generelle Aussage eines anderen Gesprächspartners bestätigt, der sagt: *„Unsere Ressourcen gehen vor allem in den Bereich der ungefähr 35 Großbetriebe, dann in den der vielleicht 60 bis 80 Betriebe mit Beschäftigtenzahlen zwischen 80 und 200 Beschäftigten und in die anderen dann nach Opportunitäts Gesichtspunkten“* (Int.).

Die Entwicklung von Interessenvertretungsstrukturen in den Start ups dürfte dabei sowohl durch die veränderte ökonomische Entwicklung forciert werden, als auch durch intensivierte und augenscheinlich zunehmend erfolgreiche gewerkschaftliche Bemühungen, die Gründung von Betriebsratsgremien zu initiieren. Für connexx.av werden so z. B. in vorliegenden Kurzberichten (Gesterkamp 2002 und 2003) ca. 50 Betriebsratsneugründungen berichtet. In Expertengesprächen zu Beginn des Jahres 1993 wurden sehr viel höhere Zahlen von „vielleicht insgesamt 150 neugegründeten Betriebsräten“ geschätzt. Eine genaue Auswertung sei beabsichtigt. Ob die Bildung von Betriebsratsgremien in kleineren Unternehmen möglicherweise auch durch das novellierte BetrVG begünstigt worden ist, kann z. Z. nicht sicher abgeschätzt werden. Die IG Metall berichtet, dass im Zeitraum ihrer jüngsten Entgelt-Erhebung mehr Belegschaften erstmals einen Betriebsrat gewählt hätten. Sie nennt als Hauptgründe *„Rückschläge in der Branche“* und von *„Geschäftsleitungen ergriffene Sparmaßnahmen“*, aber auch, dass mit der Reformierung des BetrVG die Bildung von Betriebsräten in kleineren Unternehmen erleichtert worden sei (Interviewangaben und IGM 2002, 3). Sowohl aus dem Umfeld des Siemensprojekts als auch aus dem Bereich des IT-Netzwerkes Rhein-Main werden in den Interviews etliche Beispiele für Betriebsratsneugründungen, meist aus kleineren Betrieben mit vielleicht 50 Beschäftigten, berichtet. Als bestimmendes Motiv für solche Aktivitäten werden drohende Entlassungen oder Betriebsschließungen genannt.⁵¹ In einem Expertengespräch in der Vorstandsverwaltung wird von ca. 100 Betriebsratsneugründungen im Jahre 2002 berichtet.

50 Der Begriff ist hier in Anführungszeichen gesetzt, weil nicht zuletzt die mit ihm verknüpfte herkömmliche „Betreuungsmentalität“ (Prott 2002) ein Problem, nicht nur in der New Economy, ist. Folgerichtig geht es in unserem Zusammenhang eben immer auch um andere Arbeitsbeziehungen zwischen Projektmanagern und Betriebsräten, die eher mit Stichworten wie Netzwerken, professionellen Dienstleistungen und Kundenorientierung umschrieben werden können,

51 Der Tätigkeitsbericht des IT-Netzwerkes Rhein-Main für das Jahr 2001 weist z. B. vier erfolgreiche, drei gescheiterte und zwei zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht abgeschlossene Neugründungen von Betriebsratsgremien aus.

5.3 Nach den ersten Feldzugängen: differenzierte Bilder primärer Arbeitspolitik

Die ersten feldöffnenden Gespräche, in Verbindung mit vorliegenden, schon etwas älteren Erfahrungsberichten der wichtigsten Gesprächspartner, liefern sehr unterschiedlich akzentuierte Bilder: ⁵²

Auf der einen Seite finden wir in Bezug auf die Medienbranche das Bild einer anderen Arbeitswelt, ähnlich, wie es sich auch schon im Licht der angeführten empirischen Untersuchungen darstellt, das so vor allem noch unter dem Eindruck der gerade erst zu Ende gehenden Boomphase gezeichnet wird (Erfahrungsbericht, connexx-av, Sommer 2001), von dem aber viele Züge auch später unter dem Eindruck nun eher krisenhafter Entwicklungen wichtig bleiben. Die wichtigsten Stichpunkte sind:

- Arbeit und Freizeit seien sehr eng verknüpft.
- Vorherrschend seien Projektarbeit (bei der eine 70-Stunden-Woche durchaus nicht ungewöhnlich sei) und im Wechsel längere Auszeiten, „*die Leute gehen in ihrem Job auf*“. Solche im Sommer 2001 getroffenen Einschätzungen werden inzwischen vor dem Hintergrund der Krise auch dieser Branche etwas relativiert. Die ganz große euphorische Hinwendung zur Arbeit habe sich etwas verflüchtigt.
- Außerdem müsse man zwischen den ganz jungen Leuten und den älteren unterscheiden, für die das Leben außerhalb der Arbeit dann doch einen anderen Stellenwert bekomme, wobei zu beachten bleibe, dass die Branche insgesamt im Durchschnitt sehr junge ArbeitnehmerInnen aufweise.
- Im Zentrum stünden handfeste materielle Interessen: Arbeitszeit und Gehalt, Wertverluste von Aktienoptionen, Transparenz von Unternehmensentscheidungen, das Verhältnis von Unternehmensleitung und Beschäftigten, seit 2002 zunehmend aber auch Fragen der Beschäftigungssicherung.
- Es gebe in Bezug auf Gewerkschaften „*eine Riesenangst davor, ferngesteuert zu werden*“ (Projektmanager).
- Das „Wording“ müsse deshalb stimmen, die Projektgruppe müsse gegenüber der Gewerkschaft relativ autonom und als Dienstleister professionell und immer erreichbar sein.
- In der Arbeit der Betriebsräte an den regionalen Schwerpunkten entstünden durchaus vernetzte Strukturen der Betriebsratsarbeit.

Dokumente und Expertengespräche lassen zunächst einmal erkennen, dass die Arbeitsbeziehungen hier insgesamt weniger

52 Ein systematischer Vergleich der verschiedenen Modellprojekte, ihrer Ziele, Strukturen, Arbeitsweise etc. erfolgt weiter unten.

stark reguliert sind als in der ITK-Branche. Tarifverträge⁵³, v. a. für die großbetrieblich strukturierten Bereiche, finden sich häufiger in der IT-Branche als im Bereich der AV-Medien. Die Ähnlichkeiten werden allerdings größer, wenn man die Entwicklung betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen näher betrachtet.

Interessant sind hier zunächst einige Befunde zur Bedeutung betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretungsstrukturen aus der bereits erwähnten Befragung, die im Rahmen von connexx.av im Jahre 2001 durchgeführt wurde. Ein Vergleich von Betrieben mit/ohne Betriebsrat zeigt: *„Die Existenz eines BR hat einen eindeutig positiven Einfluss auf die Länge der effektiven Arbeitszeit, auf Überstunden, Freizeitausgleich und Einkommen der Mehrheit der Befragten“* (S. 32). In Betrieben mit Betriebsrat arbeiten so 52,5% der Beschäftigten zwischen 38 und 45 Stunden und 21% zwischen 50 und 70 Stunden; in denen ohne Betriebsrat belaufen sich die entsprechenden Zahlen auf 17,4% bzw. 65 %. Ähnlich ist ein positiver Einfluss von Betriebsräten daran festzustellen, dass die Beschäftigtenanteile mit Einkommen zwischen 2.000 und 6.900 DM in den entsprechenden Betrieben durchgängig deutlich höher liegen als in Betrieben ohne Betriebsrat.⁵⁴ Die Arbeit der Gewerkschaften in der Branche beurteilen 28% eher negativ, 19,6% eher positiv. connexx.av wird hingegen von 63,9% der Befragten eher positiv bewertet. Nach Rechtsberatung und Tarifregelungen werden Weiterbildung und Vernetzung als Bereiche mit den höchsten Erwartungen an die Gewerkschaften gewichtet. Die ersten Gespräche in ausgewählten Schwerpunktregionen lassen erkennen, dass sich dort vernetzte Strukturen entwickelt haben, in denen die Arbeit nicht mehr wesentlich von den gewerkschaftlichen Projektmanagern organisiert wird: *„Vernetzungen lassen sich schwer steuern, funktionieren aber. Nur darf man sich das eben nicht so vorstellen, als säße man da als Projektmanager wie die Spinne im Netz. Das funktioniert anders wie ein Spinnenetz, und das geht ziemlich gut“* (Int. Projektmanagerin).

Aus einer der Schwerpunktregionen von connexx.av liegen zusätzliche Ergebnisse einer Telefonbefragung von 44 Betriebsratsmitgliedern und 20 ver.di-Mitgliedern aus der Klientel dieses Modellprojekts vor (Knorr 2003), die diese Ergebnisse bestätigen

53 In der 5. Erhebung über „Entgelt in der IT-Branche 2003“ der IG Metall findet sich eine Übersicht über vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit in insgesamt 20 Unternehmen. In neun Fällen (7 Mal IGM, 1 Mal IGM und ver.di, 1 Mal ver.di) handelt es sich dabei um tarifvertragliche, in 11 Fällen um arbeitsvertragliche Regelungen. In den Expertengesprächen bei connexx.av wurden für die AV-Medienbranche insgesamt drei Tarifverträge genannt. Im übrigen wurde hier in einigen Interviews mit einem Branchentrend gerechnet, der aufgrund der Zunahme von Freelancern, „Freien Freien“ etc. eher darauf hinauslaufe, dass die Bedeutung von Tarifverträgen weiter abnehme.

54 Vgl. hierzu auch die weiter oben zitierten ganz ähnlichen Ergebnisse aus der Untersuchung von Menez/Steffensen (2001) in der IT-Branche. Musste man dort aufgrund der äußerst geringen Fallzahl von Betrieben mit Betriebsrat mit einer verallgemeinernden Bewertung noch sehr zurückhaltend sein, so hat man hier einen ausgesprochen solide belegten Befund für den Bereich der AV-Medien, der sich kaum unterscheidet.

und unter einigen Aspekten vertiefen. So zeigt sich zum einen die hohe Akzeptanz von connexx.av unter Gesichtspunkten der ständigen Erreichbarkeit, der souveränen Kenntnis der Branchenbesonderheiten sowie der angebotenen Dienstleistungen. 46 von 54 hierzu befragten Gesprächspartnern meinen, dass connexx.av schnell und kompetent auf ihre Anfragen reagiert habe (Knorr, 2003, 4), von 44 Interviewpartnern, die Beratungserfahrungen mit connexx.av hatten, bewerteten 38 den Nutzen dieser Beratungen als hoch bzw. sehr hoch und das Engagement der Berater werteten 41 als hoch bis sehr hoch (ebd.). Einige, der in dieser Untersuchung als typisch zitierten Aussagen lauten:

„Der Mitarbeiter kam zu uns und hat sich erst einmal eingehend mit dem Problem beschäftigt. Die Ratschläge, die wir dann von connexx.av bekommen haben, waren sehr gut und haben zu 100% funktioniert, oder, ich weiß, dass ich einen guten Ansprechpartner habe, wenn Probleme auftauchen. Durch connexx.av habe ich nicht mehr das Gefühl alleine dazustehen“ (Knorr, 2003, 4 u. 10).

Zum anderen fällt aber auch, dass schon die befragten Betriebsräte hinsichtlich der Bestimmung des Verhältnisses von connexx.av und ver.di unsicher sind. *„Für viele Interviewpartner, die eng mit connexx.av zusammenarbeiten, besteht Erklärungs- und Trennschärfebedarf bezüglich ver.di und connexx.av“*. Die Fragen reichen von Unklarheiten bei Mitgliedschaften bis zu der Frage, ob das Verhältnis von ver.di und connexx.av partnerschaftlich oder konkurrierend sei. (Knorr 2003,5)

Im Zusammenhang einer von KomNetz durchgeführten Befragung von Betriebsräten, die sich am IT-Netzwerk Rhein-Main beteiligen⁵⁵ finden sich z. T. ähnliche Ergebnisse. Anders als connexx.av firmiert das IT-Netzwerk zwar von Beginn an unter dem Logo der IG Metall, führt aber auch dazu, dass Betriebsratsmitglieder, die von anderen auf eine Teilnahme hin angesprochen wurden, *„auch sehr zufrieden (waren), was da passiert, trotz ihrer Antipathie der IG Metall gegenüber mussten sie doch sagen, also das ist etwas Sinnvolles“*. Ein anderer Interviewter berichtet: *„Den Nutzen habe ich von Gewerkschaften eigentlich nie in Frage gestellt, aber so die Herangehensweise, ein bisschen zu offensiv, zu dogmatisch, zu aufdringlich und das hat eigentlich irgendwie ein bisschen nachgelassen. (...) es ist nicht mehr so dieser Tenor, wir wissen, was wir tun und ihr müsst alle mitmachen und nur das, was wir machen, ist gut für die Arbeitnehmer. Ich kann es schwer fassen. Das ist verschwunden, das ist eigentlich ein angenehmer Kreis“* (Zitate KomNetz 2002a, 11).

55 Komnetz (s. www.KomNetz.de) ist ein an der Universität der Bundeswehr Hamburg im Rahmen des Forschungsprogramms Lernkultur Kompetenzentwicklung durchgeführtes Forschungsprojekt. In Bezug auf das IT-Netzwerk wurden fünf leitfadengestützte Interviews mit Betriebsratsmitgliedern sowie eine Onlinebefragung (ca. 190 vermailte Fragebögen von denen 27 beantwortet wurden) durchgeführt. Den hier getroffenen Ausführungen liegen eine Auswertung für die Projektleitung des IT-Arbeitskreises Rhein-Main sowie die Basisauszählung der schriftlichen Befragung zugrunde

Den Ergebnissen von KomNetz zufolge, ist der IT-Arbeitskreis „zwischen traditionellem Arbeitskreis und offenem selbstgesteuerten Netzwerk“ anzusiedeln. Er habe sich, „bedingt durch seine Offenheit vom klassischen Arbeitskreis“ entfernt. „Aspekte wie eine zentrale hauptamtliche Steuerung, ein geringer Grad der Vernetzung untereinander⁵⁶ und die zum Teil vorgefundene Konsumhaltung“ sprächen aber dagegen, schon von einem Netzwerk zu sprechen. In der schriftlichen Befragung werden als wichtigste Motive der Mitarbeit der Informationsgehalt und der Erfahrungsaustausch auf einer Fünferskala mit Werten von 4,6 bzw. 4,2 gewertet. Der Nutzen der Mitarbeit im IT-Arbeitskreis wird für die betriebsrätliche Tätigkeit mit 4,1 gewertet, der für die persönliche Entwicklung mit 3,2 und der für die berufliche Entwicklung immerhin noch mit 2,6. (KomNetz 2002b, 1 und 4)

Ähnlich diesen Befunden ergeben auch erste Recherchen zu „i-connection“, einem IT-Netzwerk, das in den vergangenen drei Jahren im Bezirk Hannover der IG Metall aufgebaut worden ist, dass sich hier aus einem Arbeitskreis heraus, der Beschäftigte der IT-Branche aus allen 17 Verwaltungsstellen des Bezirks einschließt, sukzessive vernetzte Arbeitsformen entwickeln. Bemerkenswert an i-connection ist, dass die Arbeiten aus der Alltagsroutine einer allerdings für Beschäftigte aus FuE-Bereichen und der IT-Branche sowie genereller für Angestelltenarbeit eingerichteten Stelle heraus entwickelt worden sind. Die Bemerkenswerte Dynamik beim Aufbau dieses Netzwerkes hat dabei einiges damit zu tun, dass die betreffende Gewerkschaftssekretärin ihre Arbeit allerdings von Beginn an projektförmig angelegt und entlang selbst gesetzter „Meilensteine“ entwickelt hat.

Etwas anders als in den Gesprächen bei connexx-av finden wir in Teilen der ITK-Branche auch noch eine eher traditionelle Sicht der Dinge. Dort, wo wir es mit der Entwicklung der neuen aus der alten Ökonomie heraus zu tun haben, also um die Auseinandersetzung mit Bedingungen neuer, entgrenzter Arbeit in Unternehmen, die durch langjährig gewachsene Unternehmenskulturen geprägt sind, in denen formelle betriebliche Interessenvertretungen (und Gewerkschaften) immer schon einen spezifischen Stellenwert hatten, ist das Bild anders konturiert. Im Grundsatz gelten hier aus Sicht der befragten Experten die üblichen Interessensdefinitionen:

- Einkommen und Arbeitszeit (und das Verhältnis beider) „*Unser erster Job ist es, Transparenz zu schaffen über die Gehälter in der Branche*“.
- Es gebe starke Interessen an Regulierung von Arbeitszeit. Wo Vertrauensarbeit noch nicht eingeführt sei, gebe es gute Ansatzpunkte, ihre Einführung zumindest im Interesse der Beschäftigten zu gestalten, wenn nicht überhaupt sie zu verhindern.

⁵⁶ Vier AK-Mitglieder geben an, per E-Mail über viele Kontakte zu anderen AK-Mitgliedern zu verfügen, 17 sprechen von wenigen Kontakten. Bei telefonischen Kontakten lauten die entsprechenden Zahlen 3 bzw. 11 Kontakte, bei persönlichen Kontakten 2 bzw. 12. (KomNetz 2002b,3).

- Im Zusammenhang mit einem aus Arbeitskreisdiskussionen und unsystematischen Sichtungen von Stellenanzeigen ersichtlichen Trends „Jenseits von 45 Jahren aussieben, jenseits von 35 Jahren nicht mehr einstellen“ sei Weiterbildung ein Thema von wachsender Bedeutung.
- Angesichts der inzwischen offenkundigen Krise der IT-Branche seien „Arbeitsplatzsicherheit und Konzernstrategien“ weitere wichtige Themen.
- Dabei gebe es sehr wohl Ansatzpunkte, die bestehenden Interessenvertretungen, in denen die IG Metall in aller Regel jedenfalls bis zur 1/3 Schwelle, bisweilen aber auch stärker vertreten sei, zu innovativen Aktivitäten anzuregen.
- Dabei komme es angesichts der begrenzten eigenen Ressourcen darauf an, strategische Schwerpunkte zu setzen.
- Aber auch hier werden im Übrigen das Imageproblem der IGM, die Notwendigkeit eines differenzierteren Erscheinungsbildes und die Bedeutung kultureller Ansätze betont.

Aus einem Bericht über das „Siemensprojekt“ der IG Metall, das in den Jahren 1998 bis 2002, als Projekt des Vorstandes, aber angesiedelt am Bezirk Bayern der IG Metall von einem kleinen Projektteam⁵⁷ durchgeführt wurde, ist ganz gut ersichtlich, dass dieses Modellprojekt auf noch einmal spezifische Bedingungen zielt. Der High-Tech- und Dienstleistungskonzern mit 180 000 Beschäftigten, in der Bundesrepublik (2002)⁵⁸ ist im Organisationsbereich der Gewerkschaft von ähnlichem Gewicht wie z. B. die großen Automobilkonzerne, ist für sie aber bislang kein Organisationsschwerpunkt gewesen. Der Konzern ist durch in Jahrzehnten entwickelte sozialpartnerschaftliche Strukturen („Wir vom Hause Siemens“, „Siemensfamilie“) geprägt, hat aber, zunehmend in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre unter dem Vorzeichen von Globalisierung und Shareholder-Value erhebliche Anstrengungen einer aktiven Anpassung an veränderte Weltmarktbedingungen unternommen (vgl. Naschold 1997), die die Bedingungen der Interessenvertretungsarbeit erheblich verändert haben (vgl. Dörre 2002). In vielen der über 200 Betriebseinheiten in 85 Verwaltungsstellen der IG Metall⁵⁹ sind gewerkschaftliche Strukturen nur schwach entwickelt. Für den Konzern wird ein Organisationsgrad von durchschnittlich 26% angegeben. Dabei gibt es ein enormes Gefälle zwischen einzelnen Werken mit 50% und den Siemenszentralen mit 5%. Die „Projektbetriebe“ sind große Angestelltenbetriebe an den bayrischen Standorten (München, Erlangen, Nürnberg) mit einem zumeist unter 5% liegenden Organisationsgrad.

57 Nach einem Jahr waren zwei Projektmanager, die aus der Branche kamen, im Back-office-Bereich von einer Halbtagssekretärin unterstützt, an dem Projekt beteiligt, später kam ein weiterer politischer Sekretär der IGM aus der Hauptverwaltung „virtuell dazu“. Für den Aufbau von Homepage und Online-Angeboten im Internet wurden zusätzlich frei Mitarbeiter gewonnen.

58 Davon sind 70% Angestellte, von denen wiederum 38% Universitäts- oder Fachhochschulabsolventen sind.

59 Also in etwa 50% der Verwaltungsstellen der IG Metall bundesweit.

Ausweislich des Projektberichts hat das Siemensprojekt der IG Metall „mit kleinem Team einiges bewegt“. An dieser Stelle, also in einem zunächst auf die Stärkung betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen eingegrenzten Blick⁶⁰, sollen genannt werden:

- Wahlgewinne bei den Betriebsratswahlen 2002 im Angestelltenbereich,
- Einleitung eines Generationswechsels bei den Aktiven in wichtigen Betriebsratsgremien⁶¹
- Besetzung des Themas Konzernstrategie
- Bündelung der auf den Konzern gerichteten Aktivitäten durch die Bildung eines Konzernteams.

Auf die Frage, in wie weit im Rahmen des Siemensprojekts vor allem auch gewerkschaftliche Positionsgewinne zu erzielen waren, wird weiter unten noch näher einzugehen sein. Im Hinblick auf den bis hierher versuchten Vergleich der drei gewerkschaftlichen Modellprojekte soll an dieser Stelle aber noch hervorgehoben werde, dass wir beim Siemensprojekt, ähnlich wie bei connexx-av die Merkmale projektformiger Arbeit besonders ausgeprägt finden. Modifikationen von Zielsetzungen und strategische Schwerpunktsetzungen in Bezug auf ausgewählte Betriebe und Themen spielen dabei eine große Rolle, ebenso aber auch die Fähigkeit, auf aktuelle Entwicklungen flexibel zu reagieren.⁶²

5.4 Auch große soziale Konflikte – ein überraschender Befund

In diesem Zusammenhang ist auf einen Vorgang näher einzugehen, der überaus bemerkenswert ist und im Licht der Literatur so keineswegs zu erwarten war. Wir stoßen nämlich im Rahmen des Siemensprojekts auf einen sozialen Konflikt, der in einem der Angestelltenbetriebe des Konzerns, auf den sich das Projekt vorrangig richtet, in der Folge eines von der Konzernleitung geplanten massiven Abbaus von insgesamt 2.600 Arbeitsplätzen hoch qualifizierter Angestellter des ICN- (Information

60 Im Grunde ist dies ein untauglicher Versuch analytischer Trennungen, denn wie das IT-Projekt Rhein-Main firmiert das Siemensprojekt als Aktivität der IG Metall, aber noch viel deutlicher als dort, zielen alle Aktivitäten erkennbar darauf ab, gewerkschaftliche Organisationsfähigkeit in den Konzernbetrieben herzustellen. „Mein Job ist ja ziemlich klar: Am Ende des Tages sollen mehr Leute in der Gewerkschaft sein, und die Gewerkschaft soll in dem Siemensbetrieb oder wo auch immer, bei infineon kampffähiger sein, das ist ja ein ganz simpler Job“, sagt z. B. der Projektleiter des Siemensprojekts

61 Nicht nur in bezug auf das Projektteam sowie wichtige hauptamtliche Akteure in den zentralen Verwaltungsstellen, sondern auch in den Schwerpunktbetrieben an diesen Standorten lassen sich vielfältige Kontinuitäten zu dem Verbundprojekt Angestellte von Anfang der 1990er Jahre zurückverfolgen.

62 Bei connexx-av wird diese Projektformigkeit noch zusätzlich dadurch unterstrichen, dass das Projekt von Beginn an durch eine externe Supervision begleitet wird.

and Communication Networks) und ICM- (Information and Communication Mobile) Bereichs mit bemerkenswerten Weiterungen aufgebrochen ist.

In dünnen Worten geht es darum, dass Betriebsrat und Beschäftigte in den Sommerferien 2002 darüber informiert werden, dass „Kapazitätsanpassungen“ unvermeidlich seien, weil der „Kapitalmarkt keine Quersubventionierung zu(lasse)“ (IG Metall 2002, 3). Betriebsrat und IG Metall informieren die Belegschaft in den folgenden Wochen über ihre Rechte, die das Management z. T. zu unterlaufen sucht, legen ein Alternativmodell vor, dass u. a. Arbeitszeitverkürzungen und Insourcing – Prozesse vorsieht. Die IG Metall bietet allen neuen Mitgliedern sofortigen Rechtsschutz an und gewinnt binnen weniger Wochen ca. 900 neue Mitglieder. Als Höhepunkt verschiedener öffentlicher Aktionen gegen die geplanten „Massenentlassungen“, als die der Betriebsratsvorsitzende die „Kapazitätsanpassungen“ gegenüber der Belegschaft kenntlich macht⁶³, kommt es zu einer Demonstration von 3000 Beschäftigten vor der Konzernzentrale in der Münchner Innenstadt – ein herber Gesichtverlust für den Konzern, dessen Bild nach innen wie nach außen bislang das einer langen und erfolgreichen sozialpartnerschaftlichen Unternehmenskultur („Siemensfamilie“) ist. „*Siemensfamilie*“ *verstößt ihre Kinder*“, so lautet denn auch der Titel einer ersten Broschüre, in der die IG Metall den Konflikt, und die von den Betriebsräten und ihr in ersten Schritten durchgesetzten Kompromisse dokumentiert (IG Metall 2002). Es kommt zu einer Betriebsvereinbarung, in der der Vorstand sich verpflichtet, nicht mehr als 1100 betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen und 350 Arbeitsplätze durch Arbeitszeitverkürzungen sowie weitere 250 durch Insourcing zu retten. Die Betriebsvereinbarung legt als wesentliches Kriterium der Auswahl bei den Kündigungen die Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt fest. ⁶⁴Die zur Kündigung Vorgesehenen können wählen, ob sie einem Aufhebungsvertrag zustimmen oder in eine betriebsorganisatorisch eigenständige Einrichtung (beE) wechseln, wo sie zu 85% ihres bisherigen Nettolohns zwischen 14 und 24 Monaten weiter beschäftigt sind.

Bemerkenswert an diesem – gemessen an der Öffentlichkeitswirksamkeit im Unternehmen und in der Region – sozialen Großkonflikt ist freilich nicht zu aller erst der seitens der Interessenvertretung erreichte Kompromiss sowie die sprunghaften Mitgliedergewinne in einer der Gewerkschaft bis dahin eher dis-

63 Im Bericht über eine Betriebsversammlung am 13.11. 2002 wird aus der Rede des Betriebsratsvorsitzenden lakonisch zitiert: „Was schließlich die Erlaubnis der Finanzmärkte hinsichtlich der Quersubventionierung anbelange, da wollten die beschäftigten hier einmal feststellen: Wir lassen die Massenentlassungen nicht zu.“ (IG Metall 2002, 4)

64 In bezug auf 340 Beschäftigte, für die aufgrund „objektiver Kriterien“, z. B. eines Alters über 55 Jahren, die Vermittlungschancen als besonders schwierig eingeschätzt werden sollen „einzelfallbezogene Lösungsangebote unterbreitet“ werden.

tanziert gegenüberstehenden Belegschaft⁶⁵. Was besonders hervorzuheben ist, sind vielmehr zumindest vier andere Aspekte:

- Im Zuge des Konfliktes entwickelt sich ein bemerkenswert hohes Maß an Eigenaktivitäten der Betroffenen, von denen z. B. über 400 seither in von Betriebsrat und IG Metall initiierten Selbsthilfenetzwerken agieren.
- Der Konflikt wird in Broschüren, Internet etc. seitens maßgeblicher Beteiligter auf Seiten von Betriebsrat und IG Metall sorgfältig dokumentiert und analysiert. Die Betroffenen nutzen im Konflikt die ihnen mit der fortschreitenden Verwissenschaftlichung der Gesellschaft zugewachsenen Potentiale.
- Der Konflikt führt aus der Sicht der Beteiligten - nicht nur der Betriebsräte und der IG Metall, sondern auch vieler Beschäftigter, die in den Dokumentationen und neuen sozialen Prozessen zu Wort kommen – zu einem deutlich gestärkten Rückhalt der betrieblichen Interessenvertretung.
- Und schließlich zeigt der Konflikt, dass die Grenzen zu seiner Politisierung, zum Mindesten in den in den Dokumentationen öffentlich gemachten Reflexionen der betrieblichen Interessenvertreter, ausgesprochen durchlässig und schnell überschritten sind. Die Kritik am Shareholder-Value-Kapitalismus und einer Konzernstrategie der Reduktion der Belegschaft auf „kleinstmögliche Kernmannschaften“ (Schuhler 2003,18) führt schnell zu der weiteren Kritik des Betriebsratsvorsitzenden an der Politik - und an der „Sphärentrennung“ zwischen beiden gesellschaftlichen Bereichen (Fieber 2003, 45). Die so am eigenen Leibe erfahrene „Modernisierung der Arbeit“ wird vom stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden als „zivilisatorischer Rückschritt“ kritisiert (Mayer 2003, 47). Die Frage stellt sich, ob der *„Kampf um die Siemenskultur – Modell für Deutschland“* werden kann.

Ich verzichte an dieser Stelle auf die ausführliche Widergabe, geschweige denn den Versuch einer vertiefenden Bewertung der in diesem Konflikt von Seiten des Managements, wie auch der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaft verfolgten strategischen Optionen und dahinter liegenden Einschätzungen und Motive – Was Betriebsräte und IG Metall anbelangt, so sind sie in bemerkenswerter Differenziertheit öffentlich dokumentiert (vgl. Schuhler 2003). Ich bin auch weit davon entfernt, solche, bislang zeitlich und räumlich klar begrenzten Großkonflikte als Beginn möglicher neuer allgemeinerer sozialer Konflikte hoch zu stilisieren, auch wenn die örtliche IG Metall damit rechnet, dass ähnliche Konflikte *„in anderen Bereichen*

65 Die IG Metall zitiert in einer ihrer Broschüren einen 42jährigen Diplomkaufmann, der ihr neu beigetreten ist: „Und das sage ich allen. Ich bleibe drin. Bei Infineon habe ich erlebt, wie sie die Leute aussieben, ganz egal, wie gut die sind oder wie nötig die ihre Arbeit haben. Damals war ich nicht betroffen. Jetzt bin ich's. und ich hab's kapiert. Nie hätte ich das gedacht, mein Vater war Unternehmer, und irgendwie habe ich mich auch immer so gefühlt. Das war ein Trugschluss. Es gibt eine Logik von denen da oben, und eine von uns. Wenn wir uns nicht organisieren, fahren die mit uns Schlitten. Ich bin dem Betriebsrat dankbar, dass er mich mit der Nase drauf gestoßen hat.“

und an anderen Standorten“ des Konzerns aufbrechen werden (IG Metall 2002). Man kann dies im Rahmen der hier erfolgten Recherchen überhaupt nicht hinreichend begründet einschätzen. Etwas anderes scheint mir aber sehr hervorhebenswert. In Konflikten, wie dem hier ganz knapp umrissen nachgezeichneten Fall, wird die Potentialität der konstituierenden Seite primärer Arbeitspolitik für eine „neue Politik der Arbeit“ besonders eindringlich vor Augen geführt. Brechen Konflikte in dieser Weise auf, so drängen sie sehr schnell, gewissermaßen aus sich heraus, auf Reflexionen über die Zukunft der Arbeit und möglicherweise auch Forderungen nach einem neuen Gesellschaftsvertrag, die die eingeschliffenen Denk- und Handlungsmuster institutionalisierter Politik in „Bündnissen für Arbeit“ überschreiten (vgl. Martens 2003c).

In früheren, sehr viel weniger brisanten Entwicklungsphasen der damals noch fordistisch geprägten industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland - etwa in der Phase vor den Septemberstreiks von 1969, die im Ergebnis zu einigen Veränderungen der Tarifpolitik der IG Metall führten - ist das Aufbrechen sozialer Konflikte von den wissenschaftlichen Beobachtern der „industriellen Beziehungen“ nicht auch nur erahnt worden (vgl. Schumann u. a. 1971).⁶⁶ Auch heute liegt es so ziemlich allen zeitgenössischen Beobachtern sehr fern, den Blick v. a. auf die soziale Konflikthaltigkeit der weiteren Entwicklung zu richten.⁶⁷ Der Blick ist zumeist im „neoliberalen Einheitsdenken“ unserer Tage befangen. Innovation und Steigerung von Effizienz im Interesse der Sicherung von Wirtschaftsstandorten prägen das allgemeine Denken wie auch die ganz überwiegende Frageperspektive von SozialwissenschaftlerInnen. Dabei spricht einiges dafür, dass angesichts des Endes der Blütenträume von einer neu zu denkenden Arbeit, im Epochenbruch nach dem Ende des Fordismus, den wir heute erleben, ganz unerwartete soziale Innovationen neu ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Es könnte sich erweisen, dass eine ältere Forderung vom Anfang der 1970er-Jahre, den sozialen Konflikt zum „Hauptaspekt in-

66 Und zugleich wurden die Konflikte dann auch überzogen interpretiert. Schumann u. a. sprechen von dem „Beginn der Rekonstruktion der Arbeiterklasse“, R. Crouch und A. Pizzorno (1977) im Blick auf die damaligen Streiks in Westeuropa noch acht Jahre später von „the Resurgence of Classconflict in Western Europe“ – alles Einschätzungen, die so vor der weiteren Entwicklung keinen Bestand hatten. Entsprechend scheint mir auch heute Zurückhaltung in den Bewertungen angeraten. Was man immerhin festhalten kann, ist aber, dass die derzeitigen Umbrüche wirklich tiefgreifend und deshalb auch konfliktträchtig sind. Neue Prozesse sozialer Exklusion und gesellschaftlicher Spaltung lassen sich beobachten und das soziale Institutionengefüge der alten industriellen Arbeitsgesellschaft ist einem enormen Anpassungsdruck ausgesetzt. Für die These vom „Epochenbruch“ spricht deshalb vieles.

67 Vgl. aber K. Dörre (2002), der angesichts des Drucks des Shareholder Value auf das deutsche Produktionsmodell konstatiert: „Gut möglich, dass wir uns erst am Beginn eines neuen Zyklus sozialer Konflikte befinden, bei denen es um eine angemessene Regulationsweise für den neuen Shareholder-kapitalismus gehen wird“, oder F. O. Wolf (2001), der empfiehlt, auch mit der Möglichkeit eines Umschlags, ja eines neuen „abstrakten Antikapitalismus“ zu rechnen.

dustriesoziologischer Forschung“ zu machen (Pöhler 1972) überraschende neue Aktualität gewinnt.

6. Gewerkschaftliche Handlungsansätze in der New Economy

6.1 Die Problemstellung im Lichte neuerer Literatur

Generell gilt, dass die Gewerkschaften in den hier interessierenden Bereichen mit überwiegend hoch qualifizierter Beschäftigung ebenso wie in den (klassischen) Angestelltenbereichen überhaupt ihren großen organisationspolitischen Durchbruch noch nicht geschafft haben. Dies hat zunächst in hohem Maße damit zu tun, dass die in der Bundesrepublik Deutschland nach 1945 als Industriegewerkschaften neu entstandenen Gewerkschaften zwar ein für ihre Kernbranchen und –klientelen fortschrittliches Organisationsmodell gewählt haben, dabei aber aus ihrer ganzen Tradition heraus stark „arbeiterlastig“ geblieben sind.

Bezogen auf ihre traditionellen Klientelen, die sie vorzugsweise in großbetrieblich strukturierten/bestimmten Branchen organisiert haben (Automobil-, Chemie-, Elektro-, Stahl- oder auch Nahrungsmittelindustrie, weniger ausgeprägt etwa im Maschinenbau oder der Textilindustrie), hat sich zugleich eine Organisationspraxis herausgebildet und Prägekraft für gewerkschaftliche Selbstverständnisse gewonnen, die ihrerseits stark durch die „wissenschaftliche Betriebsführung“ tayloristischer Arbeitsorganisation geprägt worden ist. Die Industriegewerkschaften sind in diesem Sinne bis auf den Tag „Kinder des Fordismus“ geblieben. J. Frerichs (2001,22) beschreibt die sie prägenden Merkmale zusammenfassend wie folgt:

„Parallel zur tayloristischen bzw. fordistischen Produktionsweise haben sich in den Gewerkschaften organisationale Strukturen und Politikformen herausgebildet, die bis in die Gegenwart hinein prägend sind. Dazu gehört das Denken in Hierarchien ebenso wie eine überholte Arbeitsteilung, die angesichts komplexer Problemstellungen häufig kontraproduktiv ist. Es dominiert die Vorliebe für standardisierte und selektive Problemlösungen. Bis in die Rhetorik hinein wird eine Semantik der Simplifizierung favorisiert. Die Vorstellungen von Solidarität gründen immer noch in der Überzeugung, die Lage der Beschäftigten sei - mehr oder weniger – identisch. Individualisierung und Subjektivität werden eher als Bedrohung denn als Herausforderung empfunden. Mit der Differenz und Vielfalt von Problemlagen und Beschäftigteninteressen tun sich Gewerkschaften schwer.“

Vor diesem Hintergrund finden wir in der Literatur als durchgängigen Befund Aussagen, die die Distanz der hoch qualifizierten Angestellten gegenüber den Gewerkschaften unterstreichen: Ihr Ansehen „*unter hoch qualifizierten Angestellten und Füh-*

... sei als) ambivalent bis negativ einzustufen. (Sie hielten) die Gewerkschaften für eine Organisation, die aufgrund ihrer Schutzfunktion für Arbeiter und Tarifangestellte sinnvoll ist, aber nicht für sie selbst“ (Frerichs/Pohl 2001, 54 ff.). Den Gewerkschaften hafte „ein Image an, wonach dem Individuum kein Respekt gezollt, es vielmehr für unmündig erklärt“ werde (a. a. O. S. 55). Und noch etwas schärfer formuliert H. Kotthoff (1998), die Gewerkschaften würden von Hochqualifizierten und Führungskräften als abstoßender Funktionärs- und Machtapparat wahrgenommen, Struktur und Politik der Gewerkschaften als verkrustet, unflexibel, vormodern, nicht offen, konservativ (vgl. auch Kotthoff 1997).

Nach den in den wesentlichen Zielsetzungen, in der Mitgliederentwicklung einen Durchbruch zu erreichen und für die Organisationsentwicklung Impulse zu setzen letztlich stecken gebliebenen Angestelltenprojekten der frühen 1990er-Jahre⁶⁸ und den verschiedenen, ebenfalls mehr oder weniger stecken gebliebenen Organisationsentwicklungsprojekten der 1990er-Jahre⁶⁹, sind gewerkschaftliche Modellprojekte, auf die dieses Forschungsvorhaben zielt, ein neuerlicher Versuch, auf ein in der Zukunft immer bedeutsameres Beschäftigtensegment zuzugehen und die sekundäre gewerkschaftliche Arbeitspolitik an das primäre arbeitspolitische Handeln der dortigen Beschäftigten besser anschlussfähig zu machen. Zugleich stehen sie in der Kontinuität vielfältiger Bemühungen um Impulse für eine gewerkschaftliche Organisationsentwicklung.

Gegenüber der Ausgangslage noch zu Beginn der 1990er-Jahre haben sich die Verhältnisse allerdings dramatisch verändert. Vor dem Hintergrund der Metamorphosen der Arbeit und kontinuierlicher Mitgliederverluste in der vergangenen Dekade sowie angesichts einer Mitgliederstruktur der bundesdeutschen Gewerkschaften, die der Beschäftigtenstruktur der 1960er und 1970er-Jahre entspricht, befinden die Gewerkschaften sich heute in einer „Rekrutierungsfalle“ (Hattinger Kreis 2002). Für die 1990er-Jahre mochte es noch originell sein, die ausbleibenden nachhaltigen Wirkungen der gewerkschaftlichen Organisationsreformen als „erfolgreiches Scheitern“ zu charakterisieren (v. Alemann/Schmid 1995): man kommt zwar nicht wirklich voran mit den selbst gesteckten Zielen einer Organisationsreform oder Organisationsentwicklung, aber indem die Organisation bestän-

68 Vgl. in bezug auf das Verbundprojekt Angestellte der IG Metall (1989 - 1994) Fröhlich u. a. 1996, deren Analyse darauf hinausläuft, dass das Projekt ein „Drahtseilakt“ zwischen Mitgliederkampagne und Organisationsentwicklung gewesen und als Organisationsentwicklungsprojekt (vgl. Verbundprojekt 1993b) letztlich gescheitert sei. Insofern eine systematische Organisationsentwicklung seinerzeit ausblieb, ist dies wohl zutreffend. Unübersehbar sind aber vielfältige Wirkungsketten, die konzeptionell wie personell festzumachen sind - sei es in das spätere OE-Projekt der IG Metall hinein, sei es bis hin zu den Modellprojekten, die Gegenstand dieser Untersuchung sind.

69 Beginnend mit dem Strategieprozess der HBV (Beerkessel 1993) über das EO-Projekt der IG Metall (IG Metall 1995) oder den Reformprozess der HBV (Alemann/Schmid 1998) bis zu den OE-Prozessen bei IG BCE oder IG BAU, die nach meiner Kenntnis nicht wissenschaftlich evaluiert wurden.

dig über die Organisationsreform mit sich selbst kommuniziert entwickelt sie sich vielleicht doch in kleinen Schritten weiter, so dass sich der externe Beobachter immerhin zu dem Stoßseufzer „und sie bewegt sich doch!“ (v. Alemann/Schmid 1998) veranlasst sehen mag. Eine Verlängerung einer solchen Politik im nun begonnenen Jahrzehnt - bei weiter hochgerechneten Mitgliederverlusten, weiterhin erstarrten Mitgliederstrukturen und ausbleibender Modernisierung der eigenen Organisationsstrukturen, mangelnder Fähigkeit zu einer auch offensiven gesellschaftspolitischen Kommunikation zentraler arbeitspolitischer Fragen usw. - muss hingegen zu einem sich dramatisch zuspitzenden Niedergang der bundesdeutschen Gewerkschaften führen⁷⁰. Die Frage nach den gewerkschaftspolitischen Wirkungen der hier näher betrachteten Modellprojekte gewinnt vor diesem Hintergrund ihren besonderen Stellenwert.

Die Herstellung von Anschlussfähigkeit ist dabei in zweierlei Richtungen an wichtige Voraussetzungen gebunden. auf der einen Seite setzt sie voraus, dass die Gewerkschaften geeignete „Sensoren“ zu entwickeln in der Lage sind, mittels derer sie sich überhaupt erst einen Zugang zu der „primären Arbeitspolitik“ der hier in Rede stehenden „neuen“ Beschäftigtengruppen und deren seit Beginn der 1990er-Jahre stetig und tiefgreifend veränderten Arbeitserfahrungen verschaffen können. Modellprojekte wie die, die im Rahmen dieser Untersuchung in einem ersten Schritt näher betrachtet werden, scheinen dafür ein geeignetes Instrument zu sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zunächst, dass sie (1) neben den bestehenden formellen Strukturen und damit außerhalb der über sie sichergestellten Alltagsroutinen eingerichtet werden, dass (2) mit ihrer Durchführung Personen befasst werden, die aus dem Arbeits- und Lebensbereich kommen der neuen Zielgruppen kommen, auf die die

70 A. Hassel (2003) spricht – hier in guter Streeck'scher Tradition, die Konsequenzen der in die Zukunft hinein verlängerten aktuellen Entwicklungstrends besonders klar aus. Ich teile allerdings nicht ihr neoinstitutionalistisch geprägtes Analysekonzept – und komme deshalb auf der Suche nach gangbaren Antworten auch zu anderen Ergebnissen – insofern, als ich es nicht als mehr oder minder unausweichlich und unveränderlich gegeben ansehe, dass die Gewerkschaften als „Kinder des Fordismus“ ihren überkommenen Milieus, gewachsenen organisatorischen Selbstverständnissen und Organisationspraxen sowie vor allem den im entfalteten Korporatismus entstandenen Handlungszwängen und –Mustern nicht mehr entgegen können. Dabei sehe ich sehr wohl, dass A. Hassel gute Argumente für ihre Ausgangsüberlegungen anführen kann. „Generationsspezifische Prägnungen wiegen schwer und sind kaum zu beeinflussen“, sagt, eine Organisationsberaterin z. B. nach ihren Erfahrungen mit Gewerkschaften zum Strukturkonservatismus des „Gewerkschaftsapparats“. Aber es gilt auch der Satz von J. Tiekart (1994) aus seinen Managementenerfahrungen mit dem mittleren Management bei der Modernisierung von Mettler-Toledo in der ersten Hälfte der 1990er Jahre, der seinerzeit sinngemäß formuliert hat: „Die Krise muss groß genug sein. Und man muss den Leuten richtig ausmalen, was alles auf sie zukommt, wenn die Organisation sich nicht verändert, dann schafft man auch neue Motivation für Veränderung“. Gegen die von A. Hassel formulierten Vorschläge einer aktiven Anpassung der Gewerkschaften an veränderte Organisationsumwelten, lässt sich im übrigen auch einwenden, dass auch noch bei ihrer erfolgreichen Umsetzung mit einer weiter fortschreitenden „Entgewerkschaftung“ zu rechnen ist. Vgl. auch Streeck 2001.

Modellprojekte gerichtet sind und dass (3) diese Modellprojekte wirklich als Projekte aufgelegt werden, also mit klaren Zuständigkeiten, definierten Zielsetzungen und Ressourcen, angebunden an Steuerungsgremien, mit definierten Berichtspflichten usw. All dies sind nämlich Voraussetzungen dafür, dass die neuen Erfahrungen, die im Rahmen solcher Modellprojekte gemacht werden können, systematisch erfasst und so aufbereitet werden können, dass sie im weiteren Schritt für Schritt in geeigneter Form in die Alltagsroutinen der Organisation überführt werden können. Dies wird in aller Regel voraussetzen, dass von den Projekten Impulse zur Veränderung eben dieser Alltagsroutinen ausgehen. Und dies wiederum wird nicht zuletzt davon abhängen, dass die Modellprojekte nicht nur „nach außen“, gegenüber ihrer Klientel neue arbeitspolitische Dienstleistungsangebote, Kundennähe und Kampagnefähigkeit entwickeln, sondern ihre Erfahrungen, neuen Angebote und Arbeitsformen auch „nach innen“, also gegenüber den Gewerkschaften, die sie als Projekte ins Werk gesetzt haben, offensiv vermarkten und dafür geeignete Kommunikationsstrategien entfalten. Im Kern geht es also darum, solche Projekte systematisch als Chancen zur Entwicklung von Organisationslernen zu nutzen (vgl. Hattinger Kreis 2003).

Hans-Jürgen Arlt (2003) hat der IG Metall unlängst vor dem Hintergrund einer ähnlichen allgemeinen Lageeinschätzung, wie sie in diesem Papier mit den allgemeinen Ausgangsüberlegungen in Abschnitt 1 umrissen worden ist, die Perspektive einer nachhaltig vernetzten Gewerkschaft nahe gelegt⁷¹ und argumentiert: „Die als nachhaltiges Netzwerk organisierte Gewerkschaft könnte demgegenüber Zeugin und Anwältin der Interessen und Erwartungen der Vielen sein. Ihre Mitwirkung in korporativen Strukturen wäre nicht mehr so leicht als Kumpanei und Kungelei diffamierbar“. Im Einzelnen zählt er dazu folgende Merkmale einer solchen Gewerkschaft auf: (1) nicht bürokratisch und hierarchisch, sondern auf andere Entscheidungsprozesse und Lösungswege hin orientiert, (2) nicht auf die jeweils eine, richtige Lösung, also ein „entweder – oder“, sondern auf eine Pluralität von Lösungen, also ein „sowohl als auch“ hin orientiert, (3) nichts geht mehr ohne Beteiligung, (4) Statt eifersüchtig, abgrenzendem Abteilungsdenken sachlich vernetzte Arbeit, etwa in Form von Projektarbeit, (5) Standpunkte als Ausgangspunkte für Orientierung und Weiterentwicklung in einem offenen prozess- und beteiligungsorientierten Umgang nutzend.

Dieser Vorschlag klammert, auf der Höhe systemischer Organisationsberatung, die harten Fragen nach der realistischen Analyse und der Gestaltbarkeit der veränderten Organisationsumwelten zwar erst einmal aus, trifft in Bezug auf die Schaffung der erforderlichen Binnenvoraussetzungen für die Gewinnung von Gestaltungsfähigkeit überhaupt aber ziemlich genau den Punkt. Ob die Perspektive einer „nachhaltig vernetzten Gewerk-

71 Zum Begriff der Netzwerkgewerkschaft vgl. auch Martens 2000.

schaft“ als Bild einer besser an die durch tiefgreifende Umbrüche gekennzeichnete Organisationsumwelt angepasste und stetiges Organisationslernen ermöglichende Struktur von Gewerkschaften realistisch ist, ist freilich auch eine empirisch offene Frage. Zwar gibt es in der gewerkschaftlichen Organisationspraxis mittlerweile eine Reihe von Beispielen für vernetzte Strukturen (Prott 2002, Kassebaum 2000, Martens 2002 und 2003 e), aber der Begriff der Netzwerkgewerkschaft ist zunächst nicht viel mehr als ein Label für eine denkbare Zukunftsoption, deren Realisierungsmöglichkeiten erst noch praktisch zu überprüfen sind. Wie groß die mit diesem Label verknüpften Herausforderungen für die Gewerkschaften als „Kinder des Fordismus“ tatsächlich sind, wird deutlich, wenn man sich die unterschiedlichen Organisationsprinzipien von Netzwerken und bürokratischen Großorganisationen etwas klarer macht.⁷²

- Soziale Netze, wie sie heute innerhalb von Gewerkschaften in Form von Betriebsräte- und Beraternetzwerken entstehen,

Soziale Netze und bürokratische Organisation

Bürokratische Organisation:	Soziale Netze:
• Hierarchisch	• Heterarchisch
• ein Zentrum	• viele Knoten
• starre Regeln	• flexibel
• feste Grenzen	• offen
• dauerhaft	• nach Anlass
• Anreize/Sanktionen	• Tauschprinzip
• Außenwirkung	• internes Potenzial

Quelle: Martens, H.: Reformfähige Gewerkschaften durch Betriebsräte und Beraternetzwerke, Bad Orb 2002

⁷² J. Prott spricht in diesem Zusammenhang von Betriebsräte- und Beraternetzwerken als Ansätzen zu aktivierter Selbsttätigkeit. Ihnen stellt er „beteiligungsfreundliche Momente der gewerkschaftlichen Organisationspraxis (gegenüber), die eine Art Struktur gewordenen Misstrauen gegen diskontinuierliche, spontane und kleinräumlich beschränkte Partizipation darstellen. Im Habitus des lebenslangen Multifunktionsträgers verkörpert sich die dunkle Seite dieser Struktur“ (Prott 2002, 416).

sind dadurch gekennzeichnet, dass sie grenzüberschreitend und integrierend wirken, auf Vertrauen und Beziehungspotentialen statt auf formaler Mitgliedschaft beruhen, diese schlummernden Beziehungspotentiale über konkrete Anlässe aktivieren können, Räume für hierarchiefreie Kommunikation eröffnen, in der alte und neue Basisinteressen und Ziele zur Sprache kommen können (vgl. die Abbildung).

Dabei könnten im Übergang von der Ersten zur reflexiven Moderne auch Grenzüberschreitungen über den klassischen Horizont industriegewerkschaftlich geprägten Diskurse möglich werden. Die Öffnung von Dialog- und Diskursräumen, in denen Fragen nach einer „anderen Moderne“ (Krippendorf 2001) wieder auftauchen könnten, wäre nicht ausgeschlossen. Und wenn die These richtig ist, dass sich die Gewerkschaften heute in einer Phase krisenhafter Reorientierungsprozesse befinden, die am ehesten mit der Umbruchphase im Ausgang des 19. Jahrhunderts vergleichbar ist, dann dürfte die Herausforderung zu solchen Grenzüberschreitungen wohl auch unabweisbar sein, denn die institutionellen Antworten der zu Ende gehenden Epoche des Fordismus reichen offenkundig nicht mehr aus.⁷³

Die vorliegenden ersten Erfahrungsberichte weisen eine große Zahl von Gemeinsamkeiten auf, die darauf verweisen, dass die „Macher“ dieser Modellprojekte die Defizite der traditionellen gewerkschaftlichen Strukturen und Politikmuster ziemlich genau im Blick haben. Die bestehenden gewerkschaftlichen Strukturen werden als „zu schwerfällig“, oder als „verkrustete und bürokratische Strukturen“ bezeichnet.

- Ihre Klientel bewegt sich in begründeter Distanz zu den Arbeitergewerkschaften (Gewerkschaft, das sind die, die mit rotem Helm und Trillerpfeife vor den Toren stehen) und Angst vor „Fernsteuerung“ (Aussagen mehrerer Projektmanager).
- Gewerkschaften sind zu „monolithische“ Strukturen. Man bräuchte (1) spezielle Angebote, (2) Unterorganisationen mit eigenem Namen, (3) wahrscheinlich auch Beitragsdifferenzierungen entsprechend unterschiedlichen Leistungen, (4) kulturell fundierte Identifikationsmöglichkeiten (mehrere Interviewaussagen).
- Man müsse die Leute (1) bei ihrer corporate Identity packen, (2) kulturelle Identitäten, den positiven Bezug zur Firma und Interessenvertretung miteinander verknüpfen, (3) „alles besetzen, was auch sonst im Unternehmen gedacht und gelebt wird“, (4) Betriebsräte miteinander vernetzen (Aussagen sowohl aus dem Organisationsbereich der IGM wie auch aus dem von ver.di).

73 Auch chronisch optimistische Beobachter der ablaufenden Modernisierungsprozesse wie A. Giddens werfen das Problem institutioneller Reformen – auf ganz allgemeiner Ebene – inzwischen jedenfalls als besorgte Frage auf: „Die Gegenwart könnte ebenso den Höchststand einer zweiten Welle der Globalisierung markieren, für deren Handhabung die Welt noch nicht die notwendigen politischen, kulturellen und sozialen Instrumente erworben hat – ein Rückfall ist möglich“ (Hutton, Giddens 2002, 261)

- Es sei wichtig, Meinungsbildner aus den dominierenden Beschäftigtengruppen zu finden, darunter diejenigen, die auch bereit wären mal 1, 2 Jahre für Greenpeace oder Amnesty zu opfern, generell seien Frauen „*besser zu organisieren und auch engagierter*“ (IGM, Siemensprojekt).
- Man müsse die Projektförmigen neuen Ansätze „*vor den verkrusteten bürokratischen Strukturen der IGM zu schützen versuchen*“ (Siemensprojekt, analoge Aussagen auch bei ver.di).

Im Folgenden wird nun zu prüfen sein, ob und wie die Modellprojekte in der Lage sind, gegenüber diesen als defizitär eingeschätzten Ausgangsbedingungen aussichtsreiche Neuansätze zu entwickeln.

6.2 Erste Ergebnisse in Bezug auf gewerkschaftliche Modellprojekte

Im Folgenden sollen die drei genauer betrachteten gewerkschaftlichen Modellprojekte zunächst näher unter der leiten- den Fragestellung betrachtet werden, ob und in welcher Weise sie zu einer veränderten und positiveren Resonanz der jewei- ligen Gewerkschaften bei den hoch qualifizierten Angestellten der IT- und der AV-Medien-Branche beigetragen haben. In einem zweiten Schritt ist dann nach ihrem Beitrag für eine gewerk- schaftliche Organisationsentwicklung zu fragen. Alle drei Mo- dellprojekte sind im letzten Drittel der 1990er-Jahre entstan- den. Sachlich war es regelmäßig die Beobachtung der unverän- dert prekären Lage der Gewerkschaften in Betrieben und Bran- chen mit hohen Anteilen hoch qualifizierter und gewerkschafts- ferner Angestellter, die angesichts des beschleunigten Struktur- wandels und der rückläufigen Mitgliederzahlen der Gewerk- schaften allgemein als zunehmend bedrohlich angesehen wur- de. Personell standen am Beginn der Projekte in aller Regel Kon- takte zwischen in diesem Sinne besonders problembewussten hauptamtlichen Funktionären und einzelnen gewerkschafts- nahen Aktiven aus den entsprechenden Branchen bzw. Betrie- ben, in denen dort, als Einzelfall, bestimmte organisationspoliti- sche Erfolge erreicht worden waren. Im Falle des Siemenspro- jekts der IG Metall lassen sich vielfältige Wirkungsketten zum Verbundprojekt Angestellte vom Anfang der 1990er-Jahre zu- rückverfolgen. Das betrifft personelle Kontinuitäten, im haupt- amtlichen Funktionärskörper wie auch in den Schwerpunktbe- trieben. Und das gilt für wichtige konzeptionelle Anknüpfungspunkte. Auch beim IT-Netzwerk Rhein-Main, das räumlich den Betreuungsbereich von fünf Verwaltungsstellen der IG Metall umfasst, kamen wichtige Impulse aus einem vorausgegan- genen Teilprojekt des OE-Projekts der IG Metall, in dem verschiede- ne, einzelne Verwaltungsstellen übergreifende Kooperationen initiiert werden sollten. In einem Fall von connexx.av entwickel- te sich das hier evaluierte Modellprojekt aus schon früher ein- setzenden Aktivitäten im Zuge eines Vorläuferprojekts der IG Medien, für das wichtige Impulse an die Organisation herange-

tragen wurden und das dann zunächst in ein gemeinsames Projekt von IG Medien und DAG mündete.

Charakteristisch für alle drei Modellprojekte ist weiter, dass sie als wirkliche Projekte aufgelegt wurden, auch wenn die dafür bestimmenden Merkmale wie definierte Ziele und personelle, zeitliche und sachliche Ressourcen, Berichtspflichten der Projektmanager gegenüber einem Steuerungskreis, Überprüfung und Konkretisierung von Teilzielen usw., unterschiedlich deutlich ausgeprägt sind. Am Beginn standen also Zieldefinitionen. Auf sie hin wurden für erforderlich gehaltene personelle und sachliche Ressourcen festgelegt. Neu von außen eingestellte ProjektmanagerInnen erhielten dementsprechend für die Laufdauer der Vorhaben befristete Arbeitsverträge. Das IT-Netzwerk Rhein-Main allerdings insofern eine Sonderstellung ein, als hier zwei hauptamtliche Funktionäre das Projektteam bildeten, die nicht aus der Branche kamen, aber in verschiedener Hinsicht schon länger mit Problemen gewerkschaftlicher Angestelltenarbeit befasst waren. Es wurden in allen Fällen Begleitkreise eingerichtet, die in regelmäßigen größeren Abständen über Verlauf und Ergebnisse des Modellprojekts zu informieren waren.⁷⁴ Charakteristisch ist auch, dass im Zusammenhang mit dieser Projektförmigkeit in Bezug auf alle drei Modellprojekte unterschiedlichste, z. T. sehr differenzierte Dokumentationen und Auswertungen der eigenen Arbeit, bzw. einzelner Aspekte davon, vorliegen oder dass parallel zu dieser projektförmigen Arbeit zusätzliche Aufträge, insbesondere für Befragungen, vergeben wurden oder zeitweise zusätzlich nutzbare Ressourcen, z. B. im Rahmen von Praktika, für solche Zwecke eingesetzt wurden. In einem Fall (connexx.av) ist darüber hinaus über einen langen Zeitraum hinweg eine externe Supervision sichergestellt worden.⁷⁵

Hinsichtlich der *Projektziele* sind mehrere Aspekte hervorzuheben. Sie sollen im Folgenden ausgehend vom Beispiel connexx.av etwas näher beleuchtet werden:⁷⁶

74 Eine kontinuierliche Supervision, die es auch beim früheren Verbundprojekt Angestellte der IG Metall gegeben hat, wurde nur für connexx.av sichergestellt.

75 Alles dies war für die Evaluation natürlich von einigem Nutzen. Wenn im Zuge solcher Aktivitäten z. B. schon Befragungen von Betriebsratsmitgliedern aus der jeweiligen Klientel eines Projekts durchgeführt worden waren, bot dies die Chance, darauf aufzusetzen, gezielt bestimmte Aspekte zu vertiefen, eventuell auch Hinweise auf Veränderungen in der Zeit zu erhalten usw. Wenn es externe Evaluatoren gab, die ein Projekt u. U. langjährig begleitet hatten, so eröffnete dies die Chance eine zusätzliche, spezifisch professionalisierte und deshalb auch spezifisch besonders gut fundierte Perspektive auf ein Modellprojekt zu erschließen usw.

76 Das bietet sich an diesem Beispiel an, weil die Entwicklung und Veränderung von Zielen hier neben den Interviews besonders gut durch die Abfolge von drei verschiedenen vertraglichen Regelungen dokumentiert ist. Auf ein erstes einjähriges Pilotprojekt, das 1997 gemeinsam von IG Medien und DAG begonnen worden war - maßgeblich motiviert durch Anstöße aus einer externen Beratung - folgten der Vertrag zwischen diesen beiden Gewerkschaften, mit dem connexx.av gestartet wurde und im Jahr 2001 ein weiterer formeller Beschluss, mit dem einem Aufstockungs- und Verlängerungsvertrag stattgegeben wurde, nunmehr seitens des Vorstandes der inzwischen gegründeten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di.

- Das Pilotprojekt ist ausweislich des dazu geschlossenen Vertrages v. a. darauf gerichtet, gemeinsame Erfahrungen in Bezug auf eine bis dahin weitgehend gewerkschaftlich unerschlossene Branche im Hinblick auf zukünftige Mitgliedergewinne zu sammeln.
- Bei den Zielsetzungen zu Projektbeginn (also im Anschluss an das Pilotprojekt) firmiert die Gewinnung neuer Mitglieder, insbesondere aus der Sicht der die Projekte maßgeblich mitinitiierenden hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionäre dann ganz oben auf der Agenda⁷⁷. Da als gemeinsames Projekt zweier verschiedener Gewerkschaften begonnen, regelt das Vertragswerk zugleich sehr ausführlich, wer neu gewonnene Mitglieder aufnimmt, bestimmte Dienstleistungen für sie übernimmt und wie die Mitgliederbeiträge anteilig für die beiden Gewerkschaften verrechnet werden sollen.⁷⁸
- An weiteren Projektzielen werden genannt: der Aufbau von neuen Arbeitsstrukturen und Angeboten für feste und freie Mitarbeiter und für Betriebsräte, die Unterstützung von Betriebsratsgründungen, die Verbesserung des Tarifschutzes und die Verbesserung des Images beider Gewerkschaften in den jeweiligen Branchen.
- In ersten uns bekannt gewordenen Erfahrungsberichten aus dem Sommer 2001 wird demgegenüber die Frage der Gewinnung neuer Mitglieder deutlich stärker an das Ende der Projektziele geschoben. Im Vordergrund stehen die Initiierung der Gründung von Betriebsratsgremien sowie die Verbesserung des Images von ver.di innerhalb der Branche.
- Weiter wird nun auch darauf abgestellt, dass Erfahrungen mit neuen Formen gewerkschaftlicher Betreuungsarbeit gewonnen und sukzessive für die Gesamtorganisation nutzbar gemacht werden sollen.
- Schließlich lässt sich bei, bzw. gegen Ende der jeweiligen Projekte beobachten, dass Projektmanager und –sekretäre die weitere Entwicklung mit einer gewissen Sorge betrachten – vor allem im Hinblick darauf, dass sie nun mit unangemessenen Projekterwartungen konfrontiert werden könnten.

Die Modellprojekte weisen somit zunächst einmal in der Dimension ihrer Zielsetzungen wesentliche Merkmale auf, die sie als Projekte kenntlich machen. Zugleich werden sie – in unterschiedlicher Deutlichkeit – als *Strukturen neben der bestehenden for-*

77 Das ist allerdings durchgängig der Fall. Bei dem Projekt, an dessen Zustandekommen zunächst keine zu gewerkschaftlichem Engagement bereiten Beschäftigten aus der Branche beteiligt waren (IT Netzwerk Rhein-Main), werden entsprechende Erwartungen im übrigen besonders deutlich artikuliert. Beim Siemensprojekt der IG Metall und bei connexx.av sind die maßgeblichen Akteure demgegenüber nach den Interviewangaben von Beginn an hinsichtlich konkreter Zielangaben zur Mitgliederentwicklung äußerst zurückhaltend. Sie rechnen von Anfang an mit spürbaren Mitgliedergewinnen nur in einer sehr langen Frist und sehen sich durch die Projekterfahrungen darin bestätigt.

78 All dies muss natürlich in einem solchen Vertrag geregelt werden. Die Interpretation, dass die Mitgliedergewinnung an der Spitze der Zielsetzungen rangiert, beruht deshalb auch nicht auf diesem Umstand sondern darauf, dass dieser Punkt schlicht als erster im Zielkatalog des Vertrages auftaucht.

mellen gewerkschaftlichen Organisation etabliert. Bei connexx.av ist dies bis hin zur Verwendung eines besonderen Namens, besonders deutlich, beim IT-Netzwerk Rhein-Main am wenigsten ausgeprägt. Möglicherweise kann man bei connexx.av auch sagen, dass die eigene Struktur aufgrund der personellen Ausstattung und räumlichen Erstreckung des Projekts besonders stark ins Auge springt. In der letzten Ausbauphase haben wir es immerhin mit 16 Personen zu tun, die an fünf verschiedenen Medienstandorten 'vor Ort'⁷⁹ arbeiten, dabei partiell fachliche Spezialisierungen entwickeln, von einer zentralen Stabsstelle (Projektbüro) unterstützt werden, der u. a. die Pflege der gemeinsamen Homepage obliegt, zugleich aber ihre Arbeit untereinander auf unterschiedliche Weise vernetzen. Zu nennen sind hier monatliche Arbeitstreffen⁸⁰ und quartalsmäßige mehrtägige Klausuren, die Festlegung von Schwerpunktsetzungen der inhaltlichen Arbeit wie auch der nach außen gerichteten Kommunikationsstrategien, die Organisation von gezielten Erhebungen in Bezug auf die spezifische eigene Klientel usw.

Wir finden diese eigenständige Organisation der Arbeit aber auch im Organisationsbereich der IG Metall, wo beide Modellprojekte allerdings unmissverständlich unter dem Label der IG Metall firmieren. Es gibt in beiden Fällen spezielle Projektteams⁸¹ und wir finden mehr oder weniger deutliche Aussagen der Projektmanager dazu, dass es für sie wichtig war, ihr Projekt zunächst einmal vor den bürokratischen und hierarchischen Strukturen ihrer Gewerkschaft zu schützen. *“Die Gewerkschaften, wie sie sich heute darstellen, sind verkrustete bürokratische Strukturen. Also versuche ich mein Projekt vor den Strukturen der IG Metall zu schützen“*, sagt z. B. einer der Projektmanager.⁸²

Das IT-Netzwerk-Rhein-Main und das Siemensprojekt unterscheiden sich allerdings nach den uns bislang zugänglich gewordenen Quellen hinsichtlich des Ausmaßes, indem eine wirklich projektförmige Organisation der Arbeit auch insofern erfolgt ist, als strategische Zielstellungen und Schwerpunktsetzungen und ein darauf bezogener Ressourceneinsatz systematisch erfolgten und kontinuierlich an veränderte Bedingungen angepasst wurden. Dies mag damit zu tun haben, dass das IT-Netzwerk von Beginn an als ein Vorhaben angelegt wurde, dass Defizite in der Regelbetreuung der beteiligten Verwaltungsstellen in Bezug auf Betriebe der IT-Branche kompensieren und darüber

79 Dies sind die Medienstandorte Hamburg, München, Berlin und Köln bereits in der vorausgegangenen Projektphase, die in der Ausbauphase um den Standort Leipzig erweitert und an den anderen Standorten auf eine jeweils größere umgebende Region ausgeweitet und personell besser ausgestattet wurden.

80 Zu denen in der ersten Projektphase, des zu diesem Zeitpunkt personell noch kleineren Projekts wöchentliche Telefonkonferenzen hinzukommen

81 Beim Siemensprojekt ebenfalls mit für die Laufdauer des Projekts auf Zeit eingestellten Projektmanagern

82 Das Zitat stammt aus einer Diskussion, die zwei Jahre vor Beginn dieses Forschungsprojekts geführt wurde, also zu der Zeit, zu der die Modellprojekte bei der IG Metall noch nicht abgeschlossen waren.

neue Arbeitsweisen entwickeln und erproben sollte. Eine entsprechende Regelbetreuung prägt denn auch die Arbeit, ausweislich des uns vorliegenden Arbeitsberichts für das letzte Projektjahr, in hohem Maße, der anfangs eher konventionelle Arbeitskreis hat sich in Richtung auf Netzwerkstrukturen weiterentwickelt (s. o.), strategische Schwerpunktsetzungen sind aber nur schwer zu erkennen. *„Insgesamt ist unsere Projektarbeit doch mehr von Außeneinflüssen gesteuert worden als durch ein intern festgelegtes Arbeitsprogramm oder gar durch so etwas wie Zielvereinbarungen. So etwas ist eben in den Gewerkschaften schwer zu machen“*, meint dazu einer der dortigen Gesprächspartner (Int. Projektmanager). In einem Gespräch in München wird demgegenüber die strikte eigene Schwerpunktsetzung nachdrücklich als eine zu verallgemeinernde Arbeitsform reklamiert: *„In der Arbeit der IG Metall gibt es nichts wie Zielvereinbarungen, Prioritätensetzungen, strategische Vorgaben usw. Also es wird z. B. nicht diskutiert, weshalb man so eine Reorganisation der Konzernbetreuung jetzt bei Siemens macht, nicht aber woanders. So als ob das ganz selbstverständlich ist, was man gerade tut, ist es aber nicht. Es gibt also keine systematische Diskussion über die Frage und was machen wir bei IBM, oder T-Systems oder wo auch immer? Das ist uferlos. Dann fährst du zu so einer Sitzung dieses Arbeitskreises hin, sitzt da vier Stunden und weißt eigentlich nicht wofür. Also so ein projektförmiges Arbeiten, das kennt dieser Laden nicht“* (Int. Projektmanager).⁸³

Gemeinsam ist demgegenüber allen drei Projekten die Betonung von Aspekten, die man unter der Überschrift Kundenorientierung auf dem Weg zur Entwicklung der jeweiligen Gewerkschaft zu einem modernen politischen Dienstleister oder einer „Empowermentagentur“ (Klotz) fassen könnte. Von ganz herausgehobener Bedeutung ist hier zum einen die ständige Erreichbarkeit der Projektmanager für ihre jeweiligen betrieblichen Ansprechpartner, sei es per e-Mail oder Handy.⁸⁴ Ferner sind die diversen Angebote von großer Wichtigkeit, mittels derer die jeweiligen

83 Auf zwei empirische Einzelhinweise auf Unterschiede weisen Ergebnisse der ersten Erhebungen in München hin: Hier berichtet der Projektmanager, dass er Anfragen in Bezug auf Neugründungen von Betriebsräten, zumeist aus kleineren Betrieben, inzwischen eigentlich direkt an einen auf Arbeitsrecht und Betriebsverfassung spezialisierten Sekretär weiter reiche und die an ihn herantretenden Beschäftigten in Bezug auf die Klärung inhaltlicher Fragen sowie die weitere Betreuung an den örtlichen IT-Arbeitskreis verweise. Der trifft sich im übrigen am Tag dieses Interviews, und dieses Treffen wird von einem Betriebsrat koordiniert und findet in einem örtlichen Betrieb statt. Der Tätigkeitsbericht der beiden Projektmanager des IT-Netzwerkes Rhein-Main weist demgegenüber eine Vielzahl von Aktivitäten im Zuge der Gründung von Betriebsratsgremien aus und die AK-Treffen werden regelmäßig von den Projektmanagern aus organisiert - allerdings mit jeweils einer mit den TeilnehmerInnen abgestimmten inhaltlichen Schwerpunktsetzung.

84 Wie oft, sind auch hier unsystematische Beobachtungen bisweilen am Aussagekräftigsten. Einen Projektmanager konnte ich z. B. während der gemeinsamen Teilnahme an einer Tagung beobachten. Es verging keine Pause, an der er nicht die Mailbox seines Handys abgerufen hätte, und fast keine Pause war lang genug, um alle aufgelaufenen Telefonate per Rückruf zu bearbeiten.

Projekte dazu beitragen, Transparenz unter den Betriebsräten und Beschäftigten der jeweiligen Branchen in Bezug auf die ausgesprochen heteronomen Arbeitsbedingungen herzustellen. Die unterschiedlichen, z. T. auf eigenen systematischen Erhebungen beruhenden Broschüren wurden ja bereits dargestellt und z. T. im Rahmen dieses Berichts sekundär ausgewertet. Im Organisationsbereich der IG Metall sind es v. a. die Erhebungen über Entgelt in der IT-Branche, an denen das IT-Netzwerk Rhein-Main maßgeblich beteiligt ist, die Broschüre „Arbeit und Recht“ sowie das IT-Magazin, bei connexx.av ist es die zum Zeitpunkt dieser Untersuchung bereits zum zweiten Mal durchgeführte Beschäftigtenbefragung (Satzer 2001).

Ein weiterer Aspekt ist in den unterschiedlichen Formen vernetzter Arbeit zu sehen. Das gilt für das im Vergleich zu den beiden Projekten der IG Metall personell stärker besetzte und regional an fünf verschiedenen Standorten präsente Projekt connexx.av schon für die interne Organisation der Arbeit des hauptamtlichen Personals und das gilt für die verschiedenen Formen der Vernetzung von Aktiven aus der jeweiligen Klientel- von runden Tischen über meist selbst gesteuerte Arbeitskreise bis hin zu medial gestützten Vernetzungen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass entsprechende Aktivitäten im Bereich der New Economy augenscheinlich sehr viel selbstverständlicher zustande kommen - die Projektmanager lassen es laufen, weil sie entsprechende Strukturen als persönlich entlastend und für die Erreichung ihrer Projektziele hilfreich ansehen, die Betriebsräte, die sich aktiv daran beteiligen sind solche Arbeitsweisen aus ihrem beruflichen Alltag heraus vermutlich gewohnt und eher angenehm überrascht, sie nun auch in einem gewerkschaftlichen Kontext praktizieren zu können und stellen die für das Funktionieren entsprechender Netzwerke erforderliche Vertrauensbasis augenscheinlich ohne größere Schwierigkeiten her.

In München ist ein solcher Arbeitskreis z. B. schon sehr früh, lange vor Beginn des Siemensprojekts, auf Initiative und in Regie von Betriebsratsmitgliedern als überkonfessioneller Arbeitskreis entstanden: *„Der ist ja nicht von der IG Metall gegründet worden, sondern der Gründungsvater war ich und die Gründungsmutter war die Betriebsratsvorsitzende von Microsoft, die jetzt noch Betriebsratsvorsitzende ist. Wir haben den Arbeitskreis einfach gegründet. Natürlich nehmen daran Gewerkschaftssekretäre teil, meist einer von der IG Metall, manchmal kommt auch ver.di dahin, und wer sich da trifft, sind zwischen 20 und 50 Betriebsratsvorsitzende, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende. Man trifft sich ein Mal im Monat reihum in den Firmen und macht Erfahrungsaustausch: Arbeitszeitregelung, was habt ihr denn zu machen, usw. usf., aber alles kannst du als Gewerkschaftssekretär gar nicht organisieren“* (Int. Projektmanager).⁸⁵

85 Auch das IT-Netzwerk Rhein-Main ist in diesem Sinne „überkonfessionell. Unorganisierte, IG Metall-Mitglieder und Mitglieder von ver.di nehmen hier teil. (Int. Projektsekretär)

Ähnlich wie schon beim Vergleich der Effekte auf betriebliche Interessenvertretungsstrukturen finden wir auch bei der näheren Betrachtung von Fragen der Entwicklung einer gewerkschaftlichen Organisationsfähigkeit Unterschiede zwischen dem Siemensprojekt einerseits, den beiden anderen Modellprojekten andererseits, die auf die Bedeutung gewachsener Konzernstrukturen und Unternehmenskulturen im Falle des Siemenskonzerns verweisen. Hier kann man sagen, dass es gelungen ist, eine deutliche Imageverbesserung zu erreichen, durch die die IG Metall sich als „Fachverband“ für Facharbeiter, Techniker und Ingenieure präsentieren kann, und dass es gelungen ist, die IG Metall-Betriebsräte gegenüber Listen von Unabhängigen deutlicher zu profilieren und Wahlgewinne bei den Angestellten zu erreichen. Darüber hinaus konnte mit 933, 1094 und 2002 Neuaufnahmen in den Jahren 2000 bis 2002 ein erster positiver Trend erreicht werden, wobei die Struktur der Neuaufnahmen zunehmend der Belegschaftsstruktur entspricht (1027 Angestellte, 590 Jugendliche). Ferner ist es der IG Metall im Zuge der von ihr erfolgreich angegangenen Konflikte, von denen ein herausragendes Beispiel weiter oben skizziert worden ist, dichtere Kommunikationsstrukturen im Konzern aufzubauen. Im Ergebnis des Erfolgs der Online-Zeitung siemens.igmetall.de, die ihre page impressions innerhalb von 10 Monaten von 31.000 auf 250.000 steigern konnte, vereinbarte Siemens als erster Konzern mit der IG Metall eine Gewerkschaftspräsenz im Intranet. Zwei Newsletterdienste der IG Metall für Beschäftigte des Konzerns weisen jeweils 1.500 Abonnenten auf.⁸⁶

Diese Erfolge haben damit zu tun, dass es den betrieblichen Aktiven gelungen ist, bestimmte Themen erfolgreich zu besetzen. Beispielfhaft wird dazu in einem der Interviews die Auseinandersetzung darum geschildert, dass in einem Betrieb nach Vorgaben der Konzernleitung ein allmählicher Personalabbau durch das systematische Aussieben so genannter „Minderleister“ erreicht werden sollte: „Da ist uns eine Mail in die Hand gefallen, dass sie in einem Bereich die Minderleister aussortieren wollen. Jeder Chef ist gefordert, bis Mitte des Monats 10 - 16% der Minderleister zu melden an McKinsey oder an eine externe Personalberatung, von denen man sich vorsorglich trennen will, und wir haben die Mail veröffentlicht. Das hat einen Riesenaufruf bei der Belegschaft ausgelöst. Auf der nächsten Betriebsversammlung ist ein junger Ingenieur hingegangen und hat gesagt, er wäre Minderleister, weil sein Projekt, an dem er mit anderen sitzen würde, wäre schief gegangen und deswegen wäre er Minderleister. Aber er könne nicht entlassen werden. Warum nicht? Weil der Vorgesetzte, der ihn eingestellt hätte, ja per Definition selber Minderleister sei, wenn einer einen Minderleister einstellt, usw. usw. Die Belegschaft

⁸⁶ Eine solche gewerkschaftliche Homepage im Intranet eines Konzerns ist im Organisationsbereich der IG Metall nach Interviewaussagen einmalig und u. a. wohl darauf zurückzuführen, dass seitens der Konzernleitung ein Interesse daran bestand, auf diese Weise den ungehinderten Zugang zu dieser informationshaltigen Homepage für Außenstehende, z. B. Journalisten unmöglich zu machen.

hat am Boden gelegen. D. h. Erstens haben sich in dem Konflikt plötzlich neue Leute geoutet, die gesagt haben, „das stinkt uns“, wie da mit Unternehmenskultur umgegangen wird. Zweitens haben wir verstanden oder haben die jetzt verstanden, diesen Konflikt dann wirklich so ironisch umzudrehen, dass der Minderleister nicht nur als Angstpotential durch die Belegschaft flatterte, wer ist Minderleister, ich auch usw. usf., sondern es wurde gleich karikiert. Dann gab es auch ein IG Metall-Flugblatt unter der Devise: „Lebenshilfe. Wie werde ich als Minderleister Zentralvorstand?“ (Int. Projektmanager).

An diesem Beispiel lassen sich gewichtige Unterschiede in Bezug auf betriebsrätliche und gewerkschaftliche Anknüpfungspunkte in der Folge der tiefgreifenden Veränderungen von Arbeit sehr gut verdeutlichen. Sowohl im Bereich des IT-Netzwerkes Rhein-Main als auch im Bereich von connexx.av gibt es keine vergleichbaren Beispiele. Dies verweist darauf, dass ein solcher arbeitspolitischer Ansatzpunkt sich eben nur dort ergibt, wo infolge tiefgreifender Reorganisations- und neuer Personalkonzepte eine in Jahrzehnten gewachsene Unternehmenskultur brüchig zu werden beginnt. Wer einmal Mitglied der „Siemensfamilie“ geworden war, konnte eben in früheren Jahrzehnten davon ausgehen, sein berufliches Fortkommen damit im wesentlichen abgesichert zu haben. Wenn nun plötzlich Minderleister nach nicht objektivierbaren und deshalb willkürlich erscheinenden Kriterien ausgesiebt werden, dann kann sich daran Empörung entzünden. In Bezug auf die Start-ups und die hart um ihre Selbstbehauptung am Markt kämpfenden Unternehmen, sehen die ProjektmanagerInnen von connexx.av, die sich hier um eine für ver.di neue Klientel bemühen, denn auch keine auch nur annähernd vergleichbaren Ansatzpunkte für eine breite Mobilisierung.

Auch das Projektteam des Siemensprojekts bewertet seine bisherigen Erfolge vorsichtig. Wichtig, und in einigen Fällen gelungen sei es, die wichtigen Multiplikatoren zu gewinnen: *„Also du kannst ja sagen, du willst die Angestellten organisieren, ja bitteschön, wie willst du denn organisieren, d. h. du musst doch erst mal die gewinnen, die im Betrieb was vorhaben. Das sind nicht typischerweise die, die auf unseren Mitgliederlisten stehen, sondern das sind, ja, vielleicht die, die als Studenten vielleicht mal im AStA waren und jetzt bei Infineon was entwickeln, die bei Greenpeace waren usw. Und diese Basisbewegung musst du initiieren und die musst du gewinnen und muss sagen, das, was ihr macht im Grunde, das ist der Keim von Gewerkschaft.“* Hinsichtlich weiterer Mitgliedergewinne sind die Erwartungen durchgängig eher zurückhaltend. Alle Projektmanager weisen darauf hin, dass Werbeerfolge Zeit brauchen und nicht kurzfristig zu bewerkstelligen sind. Aber die zu beobachtende Entwicklung deutet doch an, dass - anders als bei den Angestelltenprojekten der 1990er-Jahre - vielleicht doch Entwicklungsschritte möglich werden, die den Gewerkschaften Organisationsfähigkeit auch in der New Economy eröffnen und auch generell neue Handlungspotentiale schaffen helfen.

Die Übersicht 4 auf der folgenden Seite bündelt zunächst noch einmal die bisherigen Befunde zum Vergleich der drei Modellprojekte:

- Im Falle des IT-Netzwerkes Rhein-Main kann man sagen, dass es bislang vor allem gelungen ist, die defizitäre Regelbetreuung der beteiligten Verwaltungsstellen zu kompensieren, einen neuen Dialograum zu den Beschäftigten der IT-Branche aufzubauen, dabei neue Arbeitsweisen zu erproben und neue Kompetenz aufzubauen und deutliche Imagegewinne für die IG Metall zu erreichen, dass aber nur sehr deutlich hinter den anfänglichen Hoffnungen zurückbleibende Mitgliedergerinne zu verzeichnen sind.
- Für connexx-av kann man konstatieren, dass es gelungen ist, erstmals für eine organisationspolitisch wichtige Klientel eine gewerkschaftliche Struktur zu entwickeln, die Resonanzen erzeugen kann, dass in einem hohen Maße die Entstehung von Betriebsratsgremien befördert werden, dass ver.di, vermutlich weit über den Bereich der AV-Medien hinaus, deutliche Imagegewinne verbuchen konnte und dass im Rahmen des Projekts mit dem in diesem Modellprojekt vielleicht am deutlichsten ausgeprägten Typus des Projektmanagers neue Kompetenzen aufgebaut und wichtige Erfahrungen für ein zukunftsweisendes Profil gewerkschaftlicher Funktionärstätigkeit gewonnen werden konnten. Auch hier sind hingegen die erhofften, wenn auch von vornherein vorsichtigeren Erwartungen auf Mitgliederzuwächse noch nicht erfüllt worden.
- Was das Siemensprojekt anbelangt, so kann man hier wohl sagen, dass es mit ihm gelungen ist, in einem großen, für die IG Metall strategisch bedeutsamen High-Tech-Konzern erste deutliche Positionsgewinne zu erreichen. Über den Imagegewinn⁸⁷ und die positiven Erfahrungen, die mit einer projektförmigen Arbeit gemacht worden sind, sowie den Aufbau neuer Kompetenzen hinaus, kann man hier wohl auch sagen, dass es in beachtlichem Maße gelungen ist, gewerkschaftliche Strukturen in den Projektbetrieben zu stärken- und zwar bis hin zu einer bemerkenswert dichten, v. a. medial gestützten Kommunikation mit den beschäftigten und nicht nur mit ihren Betriebsräten. Auch sind hier erste, nicht unbeachtliche Erfolge bei der Gewinnung neuer Mitglieder festzustellen.

6.3 Impulse für gewerkschaftliches Organisationslernen?

Die Frage danach, ob die hier näher betrachteten Modellprojekte Impulse für gewerkschaftliches Organisationslernen auslö-

⁸⁷ Zu dem im übrigen beide Modellprojekte zusammen mit der Arbeit anderer örtlicher Arbeitskreise, die nicht ausdrücklich als Projekt firmieren, im Rahmen des Teams IT-Industrie beim Vorstand der IG Metall ihren Beitrag leisten.

Übersicht 4: Schematische Übersicht über die drei Modellprojekte

	Connexx-av	Siemensprojekt	IT-Netzwerk Rhein-Main
Projektgenese	Frühe Aktivitäten der IG Medien, Impuls durch externe Beratung, Pilotprojekt zusammen mit DAGAktivisten in der Branche von Beginn an einbezogen	Initiative der Bezirksleitung Bayerntrifft zusammen mit Impulsen von Aktivisten aus der Branche	Defizite auf Ebene der Verwaltungsstellen und Impulse aus dem OE-Prozess der IGM münden in ein Projekt des Bezirks
Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> - von Beginn an klar definiert - Relativierung der Mitgliederbew. - Aufbau von BR i. d. Branche - Imagegewinne für verdi - punktuell Organisationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lücke der VS-Betreuung schließen - Mehrheit in BR-Gremien erob. - Mitglieder gewinnen (vorsichtig gewichtet) 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lücke der VS-Betreuung schließen - Mehrheit in BR-Gremien erob. - Mitglieder gewinnen (hoch gewichtet)
Projektfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsfond von verdi 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand IGM 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand IGM
Projektsteuerung	<ul style="list-style-type: none"> - Steuerungskreis (2x jährlich) - über Ziele und Berichtspflicht - Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> - Steuerungskreis (1x jährl.) - über Ziele und Berichtspflicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Beirat (zahlenmäßig groß) - Berichtspflicht
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Projektleitung (wechselt, wird optimiert) - Projektmanager aus der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektleitung - Projektmanager z.T. as der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektleitung - Projektmanager aus der Organisation
Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - systematische Teamentwicklung - vernetzt und arbeitsteilig arbeitend 	<ul style="list-style-type: none"> - kleines Team + freie Mitarbeiter - partiell vernetzt 	<ul style="list-style-type: none"> - Tandem am gleichen Ort
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenorientierung (Erreichbarkeit) - Betriebsbetreuung - Starke Nutzung neuer Medien - selbstgesteuerte BR-Netze 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenorientierung (Erreichbarkeit) - Betriebsbetreuung - Starke Nutzung neuer Medien - selbstgesteuerte BR-Netze 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenorientierung - traditionelle Formen schrittweise erweitert - Nutzung neuer Medien - Zwischen Netzwerk und AK
Ressourceneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> - aus dem Innovationsfonds - klar und eher kurzfristig definiert - erheblicher, wachsender Umfang 	<ul style="list-style-type: none"> - klar definiert - wachsender Umfang - unscharf nach Projektende 	<ul style="list-style-type: none"> - klar definiert - konstanter Umfang - unscharf nach Projektende
Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> - hoher Imagegewinn - Erfolge bei BR-Gründungen - geringe Mitgliederzuwächse 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagegewinn - Positionsgewinne im PR-Gremien - punktuell deutliche Mitgliederzuwächse 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau eines Dialograumes - Schließung einer Betreuungslücke - Neugründung von BR - geringe Mitgliederzuwächse

sen können, hat praktische wie konzeptionelle Ausgangspunkte.

Die praktischen Ausgangspunkte reichen zurück zu den gewerkschaftlichen Angestelltenprojekten, mittels derer bereits zu Anfang der 1990er-Jahre seitens des DGB und der damaligen großen Industriegewerkschaften der Versuch unternommen wurde, dem Timelag zwischen Mitglieder- und Beschäftigtenstruktur entgegenzusteuern⁸⁸ und die verweisen weiter auf vielfältige Ansätze für gewerkschaftliche Organisationsentwicklungsprozesse in den 1990er-Jahren.⁸⁹ Diese sind überwiegend nicht wissenschaftlich begleitet und analysiert worden. Soweit man aber aus vorliegenden Dokumenten, den vereinzelt Analysen sowie laufender Feldbeobachtung doch zu einer zusammenfassenden Beurteilung kommen kann, spricht sehr viel dafür, dass diese Organisationsentwicklungsprozesse ganz überwiegend „stecken geblieben“ sind. Die Frage nach den Gründen soll hier zunächst aufgeworfen werden. Der erste Schritt ihrer Beantwortung führt zu den konzeptionellen Ausgangspunkten einer Diskussion über Organisationslernen in Gewerkschaften. In deren Licht kann dann unsere Empirie noch einmal betrachtet werden. Zunächst also zu den Gründen für die stecken gebliebene Organisationsreform. Mehrere Erklärungen bieten sich an:

Herr Tiekart, Manager aus dem Vorzeigeunternehmen Mettler-Toledo hat in seinem Referat auf einem der Zukunftsforen des DGB in Düsseldorf im Blick auf seine eigenen Erfahrungen bei der Modernisierung eines Wirtschaftsunternehmens unterstrichen, dass eine wirkliche tiefe Organisationskrise Voraussetzung für eine wirkliche Organisationsentwicklung und –reform sei (Tiekart 1994). Sind diese Erfahrungen auf die Gewerkschaften nicht übertragbar, oder ist die Krise noch nicht weit genug vorangeschritten? Hinderte die im Vergleich zum westeuropäischen Ausland in den 1990er-Jahren lange Zeit noch bemerkenswert starke Stellung des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften an einer wirklich nüchternen, kritischen Analyse?

Die Gewerkschaften sind als Organisationen und Institutionen in besonderer Weise mit den Strukturen der alten Arbeitsgesellschaft verbunden. Das gilt für tragende Leitideen ebenso wie für die prägenden Muster und Abläufe des Organisationsalltags und des organisatorischen Handelns. Und institutionelle Strukturen sind zunächst einmal konservativ. Sie legen ein vergangenheitsorientiertes Denken nahe. Peter Glotz (1998) spricht

88 Zum Angestelltenprojekt der IG Metall vgl. Fröhlich u. a. (1996).

89 Zur Entwicklung des OE-Prozesses bei der IG Metall vgl. die zum Gewerkschaftstag 1995 vorgelegte Broschüre des Projektteams (IG Metall 1995) sowie den Beitrag von Beerhorst (1995), zur Evaluation des Teilprojekts 2.1. „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik Frerichs/Martens (1999), zur Organisationsreform der ÖTV den Sammelband von v. Alemann/Schmid (1998), in dem sich auch einige Beiträge zu Reformprozessen bei anderen Gewerkschaften sowie zu einigen der Gewerkschaftszusammen-schlüsse aus den 1990er Jahren finden. Zu Entwicklungen bei der GEW vgl. Ehse/Zech (1997), zu dem schon weiter zurückliegenden und schließlich abgebrochenen Strategieprozess“ der HBV vgl. Beerkessel (1993) sowie Martens (1993).

nicht ohne Grund von der Lähmschicht des mittleren Funktionskörpers. Die ist keineswegs nur den „profanen“ Wirtschaftsunternehmen mit ihrem mittleren Management vorbehalten. J. Prott und A. Keller (1997) haben einem erheblichen Teil der von ihnen befragten hauptamtlichen Funktionäre, vor allem von IGCPK und IGM, auf der örtlichen Organisationsebene eine eher traditionalistische Orientierung attestiert. Dies sicherlich nicht nach dem Motto, schematisch den dynamischen „Modernisierern“ die bremsenden „Traditionalisten“ gegenüberzustellen; denn erstens lässt sich das in der empirischen Wirklichkeit so vereinfacht und holzschnittartig kaum finden (vgl. Beerhorst 1995)⁹⁰ und zweitens „leben“ die Gewerkschaften zu einem guten Teil eben immer noch gerade auch von der engen Bindung, den mit der „Ochsentour“ und dem „Stallgeruch“ verknüpften älteren Überzeugungen und dem großen Engagement ihrer eher traditionell orientierten Funktionäre. Aber in den Werten, die deren Alltagsarbeit tragen, sind eben auch zu einem hohen Maße Widerstände gegen notwendige Modernisierungsschritte eingeschlossen.⁹¹

Gewerkschaften haben als Non-Profit-Organisationen keinen so eindeutigen Erfolgsmaßstab wie Wirtschaftsunternehmen. Wonach bemessen sich die Behauptung des Solidaritätsgedankens gegenüber dem neoliberalen Zeitgeist, wonach die noch verteidigten Schutzfunktionen des Tarifvertrags und wonach die sinnstiftenden Funktionen eines politischen Verbandes wie der Gewerkschaften? Vor allem Rainer Zech (1998) hat auf diese Aspekte verwiesen, die Gewerkschaften an einer sensiblen Reaktion auf ihre Organisationsumwelt eher hindern.

Hinzu kommt: Die gewachsene Mischung von politischer Organisation und bürokratischem Apparat ist ausgesprochen strukturkonservativ. Das aus der Untersuchung von J. Prott und H. J. Keller verbürgte Zitat eines IGM-Bevollmächtigten: „*Der Him-*

90 Auch die zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichts aus Anlass der in der Tat hoch problematischen, und medienträchtigen: Führungskrise der IG Metall in den Medien entlang eben dieser Unterscheidung zwischen „Modernisierern“ und „Traditionalisten“ ist wieder hochgradig verzerrend. Dies um so mehr als vor dem Hintergrund der vorausgegangenen Kontroverse um die Agenda 2010 der Bundesregierung der unzutreffende Eindruck erweckt wird, die „Modernisierer“ seien, wenn auch vielleicht „zähneknirschend“ eher bereit, sich auf die in der veröffentlichten Meinung als so unausweichlich dargestellten Sparmaßnahmen einzulassen. Der Vorgang insgesamt ist freilich symptomatisch für die in diesem Bericht an anderer Stelle angesprochene arbeitspolitische Defensive und konzeptionelle Schwäche der Gewerkschaften (vgl. auch Martens 2003c)

91 Dilcher (1993) hat schon früh besonders nachdrücklich darauf verwiesen, dass im Zusammenhang mit einem Überhang informeller und zugleich tabuisierter Machtstrukturen in Gewerkschaften als formal demokratisch aufgebauten politisch-moralischen Großorganisationen eine häufig zu beobachtende und für OE-Prozesse kontraproduktive „Intransparenz von Strukturen und Entscheidungsabläufen“ bedingt. Der daraus resultierende „Mangel an kommunikativer Offenheit führt zu manifesten Handlungsblockierungen und Verunsicherungen. In einem solchen Klima wird es zur (sozialen) Überlebensfrage, ob es gelingt, sich den aktuell herrschenden Meinungskonturen anzupassen. Innovatives Denken bleibt damit ausgegrenzt.“ (Dilcher 1993, 4).

mel ist hoch, Frankfurt ist weit und der erste Bevollmächtigte lebt in aller Herrlichkeit“ muss man sich einmal in diesem Zusammenhang hinsichtlich seines Gehalts klar machen. Die „Männerorganisation“ Gewerkschaft, die „links“- oder „rechts“-strukturkonservative Eigenständigkeit der Ortsverwaltungen, die äußerst engen Grenzen einer systematischen Personalpolitik von der Verbandsspitze her, schon beginnend bei einer systematischen Weiterbildung, erst Recht beim Aufbau von Berufslaufbahnen und Karrierewegen, all das ist in diesem kleinen Zitat enthalten.

Das Mischungsverhältnis von hauptamtlicher „Professionalität“ und ehrenamtlichem „Dilletantismus“, aber auch Potential – und ohne Letzteres müssten Gewerkschaften verdorren – ist so bei gegebenen Strukturen in hohem Maße suboptimal ausgestaltet. Hier muss man sich im Übrigen klar machen, dass Gewerkschaft aus den unterschiedlichen Perspektiven des so genannten „einfachen Mitglieds“, des ehrenamtlichen und des hauptamtlichen Funktionärs ganz unterschiedliches bedeutet. Hier hat Rainer Zech aus einer systemtheoretisch inspirierten Perspektive heraus bislang am weitesten gedacht:

1. Das einfache Mitglied möchte, dass die Gewerkschaft für es funktioniert und Leistung erbringt. Es ist äußere Klientel und begreift sich nur sehr am Rande als Mitglied eines politischen Verbandes. Die Idee der „Mitmachgewerkschaft“ (vgl. Oetjen/Zoll 1994) ist so, aus der Perspektive von R. Zech betrachtet, schlicht unsinnig. Die Große Mehrzahl der Gewerkschaftsmitglieder versteht sich in diesem Sinne sehr wohl als Kunden, möchte aber an der Wahrnehmung ihrer berufsbezogenen Interessen sehr wohl beteiligt werden – und dies gilt auch unabhängig von der Gewerkschaftsmitgliedschaft.⁹² Betriebliche Beteiligungsprojekte, wie ich sie z. B. mit Joke Frerichs zusammen analysiert habe (Frerichs/Martens 1999), belegen dies sehr deutlich.⁹³
2. Für die ehrenamtlichen Funktionäre, die solche Formen der Beteiligung zusammen mit den Hauptamtlichen organisieren könnten, ist Gewerkschaft als politischer Verband, als Einrichtung wichtig, die in der sich wandelnden Arbeitsgesellschaft Schutz, Sinn und Orientierung stiften könnte. Ihnen müssen entsprechende soziale Räume geboten werden, und hier – so behaupte ich – gibt es heute große Defizite. Das gilt für die Interessenvertretungsarbeit im Betrieb, und das gilt wiederum auch im Hinblick auf den Zusammenhang von Arbeit und Leben in einer demokratischen Bürgergesellschaft

92 Die Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Zuge ihrer Zukunftsinitiative erbrachte hier die beachtliche Quote von 19% aller Beschäftigten im Organisationsbereich (IG Metall 2001)

93 Dabei ist es im übrigen eine durchaus offene Frage, ob sich solche Beteiligungsprozesse nicht auch in Bezug auf arbeitspolitische Fragen in einer Region, also in Bezug auf die Gestaltung des Zusammenhangs von Arbeiten und Leben; von den Gewerkschaften initiieren, befördern, (mit-)organisieren lassen (vgl. Dörre u. a. 2003). Die immer noch erkennbare „Konzentration auf das Kerngeschäft“, so wichtig dies auch ist, ist u. a. auch aus diesem Blickwinkel heraus hoch problematisch.

in lokalen und regionalen Handlungskontexten. Aber als bürokratische Großorganisationen scheuen die Gewerkschaften hier offensichtlich vor einer größeren Offenheit zurück.⁹⁴

3. Die hauptamtlichen Funktionäre schließlich, die sich vielfach im Stillen als die eigentlichen Träger der Gewerkschaftsbewegung ansehen, die in Wahrheit wissen, „wo es langgeht“ müssten sich m. E. viel mehr als politische Dienstleister eines politischen Verbandes begreifen, in dem vor allem die ehrenamtlichen Funktionäre die Willensbildungsprozesse bestimmen und deshalb den nötigen Raum zur Verarbeitung ihrer arbeitsbezogenen Alltagserfahrungen beanspruchen können. Für sie geht es um die angemessene Professionalisierung im Hinblick auf so verstandene politische Dienstleistungsfunktionen.

Die Gründe, die der Umsetzung von Konzepten des Organisationslernens in Gewerkschaften entgegenstehen, sind also vielfältig. Aber wie sieht es mit diesen Konzepten selbst aus? Haben sie durch die gestaltungsorientierte Fachöffentlichkeit hindurch überhaupt einen solchen Siegeszug gemacht, wie es im Lichte der aktuellen Debatten den Anschein hat? Greifen sie in großen Wirtschaftsorganisationen so viel leichter, die ja auch ihre spezifischen Probleme mit hierarchischen und bürokratischen Strukturen haben? Und was sind eigentlich ihre spezifischen Merkmale?

In der Zusammenfassung eines Forschungsberichts der sfs, der allgemeine Debatten und konkrete eigene Forschungserfahrungen zum Themenfeld „lernende Organisation“ aus organisationstheoretischer, bildungs- und gesundheitswissenschaftlicher Perspektive zusammenführt (Jacobsen u. a. 1999) wird hervorgehoben, dass die heute lebhaft diskutierte Diskussion zum Thema⁹⁵ Ergebnis eines durchaus nicht gradlinigen, sich *„allmählich ausbreitenden Diffusionsprozesses“* ist, den eher *„unsystematische Entwicklungssprünge“* kennzeichnen (Jacobsen u. a. 1999, 83). Die Literatur zum Thema, beginnend mit den Bemühungen der Forschergruppe um James G. March, den bis dahin auf Individuen beschränkten Lernansatz auf Organisationen zu übertragen (Cyert/March 1963), ist nur schwer zu überblicken.⁹⁶ *„Für das Interesse an der theoretischen Weiterentwicklung, vor allem aber für das wachsende Interesse an der praktischen Nutzung des Organisationslernens, dürfte die Wahrnehmung ausschlaggebend sein, dass sich*

94 „Dann bringen doch die ganzen verkrachten Existenzen aus den Bürgerinitiativen die Arbeit in unseren DGB-Kreisen in Unordnung“ sagte mir ein DGB-Funktionär der mittleren Organisationsebene im Zusammenhang mit der umstrittenen Frage der Einrichtung von DGB-Kreisen als einer vierten, nur noch ehrenamtlich besetzten Organisationsebene, zu der andererseits unausweichliche Sparzwänge den DGB wohl nötigen werden.

95 Eine Suchanfrage im Internet ergab im Jahr 1999 1,2 Mio. deutschsprachige und ca. 15 Tsd. englischsprachige Hinweise

96 Einen guten Literaturüberblick aus organisationstheoretischer Perspektive bietet Howaldt (1999). Einen sehr lebendigen Einstieg in die Diskussion bietet immer noch Heft 4, 1997 von Hernsteiner, Fachzeitschrift für Management und Entwicklung. Grundlegende Überlegungen und zusammenfassende Überblicksdarstellungen finden sich u. a. bei: Argyris/Schön (1996), Geißler (1994), Senge (1990 und 1994) oder Wiegand (1996).

die Umweltbedingungen rascher und unvorhersehbarer verändern als in der Vergangenheit. Um unter diesen Bedingungen effektiv handeln zu können, scheinen traditionelle (industriebürokratische) Organisationsformen wenig geeignet. Die lernende Organisation mit ihrer Betonung von Selbstreflexivität und Zukunftsorientierung greift diesen Bedarf auf: Eine lernende Organisation zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es ihr gelingt, die eigene Wandlungsfähigkeit auf Dauer zu stellen und künftige Veränderungen der Umwelt nicht nur zu antizipieren, sondern möglichst durch eigenes Handeln zu beeinflussen.“ (Jacobsen u. a. 1999,83)

Zugespitzt geht es in diesem Verständnis von Organisationslernen um Innovationsfähigkeit, und diese Innovationsfähigkeit soll aus der Organisation selbst heraus entstehen. Dabei tritt als eine Quelle von Innovationsfähigkeit die Kreativität und die Selbstreflexion tendenziell aller Organisationsmitglieder in den Mittelpunkt. Es wird damit wichtig zu klären, welche Formen der Arbeitsorganisation, Steuerung und Koordination es am besten ermöglichen, dem Anspruch auf Entwicklung der Potentiale der Organisationsmitglieder gerecht zu werden.⁹⁷ Wichtig ist weiter die Frage nach dem Subjekt des Lernens. „Wenn das Lernen der Organisation und das Lernen des Individuums als gleichgewichtig und untrennbar konzipiert wird, müssten die Merkmale der Selbstreflexivität und der Selbstorganisation auf beiden Ebenen zumindest vergleichbar ausgeprägt sein.“ (Jacobsen u. a. 1999, 85). Lernen muss zum integrierten Bestandteil des Alltags gemacht werden, nichtfachliche Qualifikationen⁹⁸ der Mitarbeiter gewinnen an Bedeutung usw.

In einem Positionspapier des Hattinger Kreises werden entsprechende Überlegungen im Anschluss an Epskamp (2001 und 2003) auf die Gewerkschaften gewendet, und zwar im Hinblick auf die Frage, wie sie angesichts von für sie augenscheinlich immer weniger, und jedenfalls nicht mehr nach den ‚bewährten‘ überkommenen Organisationspraxen, beherrschbaren Veränderungen ihrer Organisationsumwelten, zunächst einmal überhaupt ihr Überleben als Organisation sicher stellen können.⁹⁹ Erforderlich sei dazu zunächst einmal eine Umstellung von zunehmend misslingenden Versuchen der Anpassung der Organisationsumwelt an die Organisation (Adaption) auf eine gelingende Anpassung der Organisation an ihre immer dynamischere Umwelt (Assimilation). Nur wenn die Gewerkschaften sich den immer komplexeren und turbulenteren Situationen ihrer Organisationsumwelt erfolgreich assimilierten - und dadurch neu wachsen-

97 Also etwa. Aufgabenintegration, Gruppen- und Teamarbeit, Qualitätszirkel, Projektteams, Steuerungskreise, Workshops, Erfahrungsaustauschrunden, Instrumente eines #kontinuierlichen Verbesserungsprozesses usw.

98 Jacobsen u. a.(a. a. O.; S. 86) nennen: „soziale Kompetenzen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, lösungsorientiertes Denken, Methodenkompetenz und weitere ‚weiche Themen“

99 R. Zoll (2003) spricht in diesem Zusammenhang, in Analogie zu individualpsychologischen Prozessen, von der erforderlichen Gewinnung einer „neuen Identität“ als Organisation Zur Organisationsentwicklung und zum Organisationslernen in Gewerkschaften Vgl. auch schon Dilcher 1993 und Epskamp 1994.

den Einfluss und Bedeutung für ihre Umgebung gewinnen - könnten sie die Richtung dieser Entwicklung auch wieder umkehren. Sie könnten dann also die Handlungsoption zurückgewinnen, von der Assimilation zur Adaptation, also von der passiven zur aktiven Anpassung überzugehen.

Wie leicht zu ersehen ist, lassen sich hier die weiter oben zitierten Überlegungen von H.-J. Arlt unmittelbar anschließen. Nur wenn es gelingt, die entsprechenden internen Voraussetzungen für Organisationslernen zu implementieren, kann man realistisch davon ausgehen, das Organisationshandeln sich nach den von ihm postulierten Prinzipien entwickeln lässt:

1. nicht bürokratisch und hierarchisch, sondern auf andere Entscheidungsprozesse und Lösungswege hin orientiert,
2. nicht auf die jeweils eine, richtige Lösung, also ein „entweder – oder“, sondern auf eine Pluralität von Lösungen, also ein „sowohl als auch“ hin orientiert¹⁰⁰,
3. alle eingeschlagenen Lösungswege unter Beteiligung von ehrenamtlichen Funktionären und Mitgliedern entwickelnd,
4. dabei statt in eifersüchtig abgrenzendem Abteilungsdenken verfangen zu bleiben auf sachlich vernetzte Arbeit setzend, etwa in Form von Projektarbeit,
5. dabei jeweilige Standpunkte als Ausgangspunkte für Orientierung und Weiterentwicklung in einem offenen prozess- und beteiligungsorientierten Umgang nutzend.

Geht man nun an dieser Stelle auf die Empirie zurück, die im Rahmen dieser Untersuchung bislang zugänglich geworden ist, so wird sehr schnell deutlich, dass mit der Frage nach der Nachhaltigkeit der Modellprojekte im Sinne ihrer Impulsfunktion für

100 Im Kontext der Debatten um die „Wissensgesellschaft“ ist damit die schwierige Frage nach dem Nützlichkeits- und Wahrheitsbezug der Wissenschaften aufgeworfen. Die „Entzauberung der Wissenschaft“ (Beck/Bonß 1984 und 1989) ist, zumindest im innerwissenschaftlichen Diskurs, im Ernst nicht mehr zu bestreiten. Es geht also in der Auseinandersetzung um ihre ‚Wahrheiten‘, um die Gültigkeit ihrer Aussagen unter je konkret anzugebenden Bedingungen - in der Wissenschaft und dann auch in der Gesellschaft bzw. der gesellschaftlichen Hervorbringung und Umsetzung ihrer Ergebnisse - immer um den öffentlichen Gebrauch der Urteilskraft“ (Martens 2003,8f). Einen weiterführenden Vorschlag zur Entwicklung einer Wahrheitspolitik hat F. O. Wolf (2002) entwickelt. Er plädiert dafür, einerseits den Wahrheitsbegriff, anders als der amerikanische Pragmatismus, nicht aufzugeben, aber in Zeiten, in denen zu jeder Expertise die Gegenexpertise wohlfeil ist und Ansprüche auf absolute Wahrheiten zu recht unhaltbar geworden sind, nicht nur ein „entweder oder“ auch ein „mehr oder minder“ oder sogar ein sowohl als auch zuzulassen (Wolf 2002a,104f) Seine Überlegungen zu einer lebendigen gesellschaftlichen Wahrheitspolitik führen ihn im Anschluss daran zu einer Umkehrung der Toleranzperspektive und zu einer Neufassung des Pluralismuskonzepts: „Nicht derjenige respektiert den für eine lebendige gesellschaftliche Wahrheitspolitik erforderlichen Pluralismus, der (alle) anderen dazu auffordert, ihm gegenüber auf Wahrheitsansprüche zu verzichten (...) sondern allein derjenige akzeptiert den für lebendige gesellschaftliche Wahrheitspolitik erforderlichen Pluralismus, der sich argumentativ gerade auch auf diejenigen einlässt, die mit Gründen dafür eintreten, auch in vom Liberalismus tabuisierten Bereichen ökonomischer Herrschaftsverhältnisse, zu verbindlichen Gestalten öffentlicher Wahrheitsproduktion zu kommen“ (Wolf 2002b, 111).

Prozesse des Organisationslernens eine Vielzahl von Problemen und Herausforderungen verbunden ist.

- Die Modellprojekte sind zunächst einmal Ansätze projektförmigen Arbeitens, die gewissermaßen per Definitionem darauf abzielen, nach außen, also in die Organisationsumwelt hinein, Neues auszuprobieren, um als Organisation zu lernen und in Bezug auf bestimmte Klientele dialogfähiger zu werden und dazu intern neue Verfahren und Arbeitsweisen zu erproben.
- Die Arbeitsformen, die wir in den Modellprojekten mehr oder weniger ausgeprägt vorfinden, sind genau dadurch geprägt, dass im Rahmen definierter Ziele teamförmig und vernetzt gearbeitet wird, auftretende Probleme der Zielerreichung selbstkritisch reflektiert, Ziele oder Ressourceneinsätze in der Folge modifiziert werden usw.
- Die Projektteams arbeiten in einem hohen Maße selbststeuernd und sind darum bemüht, Anforderungen nach einer möglichst großen Kundennähe im Blick auf die jeweiligen Klientele gerecht zu werden, wobei schon dieses Verständnis von Kundenorientierung dem traditionellen gewerkschaftlichen Selbstverständnis ausgesprochen fremd ist.
- Zugleich sind sich die Projektmanager in aller Regel sehr bewusst, dass sie auf diese Weise Arbeitsweisen entwickeln, die sonst im Alltag der jeweiligen Gewerkschaften ganz und gar nicht anzutreffen sind und von ihren Kollegen, die sich immer noch im Rahmen überkommener Organisationsroutinen bewegen, mit einigem Misstrauen beobachtet werden.
- Zu dem Umstand, dass hier neue Arbeitsformen erprobt werden¹⁰¹ kommt noch hinzu, dass die ProjektmanagerInnen, die für diese Modellprojekte eingestellt werden i. d. R. nicht mehr dem Bild des klassischen Gewerkschaftsfunktionärs entsprechen. An die Stelle des altgedienten Hauptamtlichen, der Stallgeruch atmet, tritt ein junger Projektmanager, der biographisch viel eher den heute so viel zitierten „Patchworkbiographien“ entspricht¹⁰² und sich, beginnend bei der Einrich-

101 Das geschah/geschieht ja auch in einer Reihe anderer, projektförmig angelegter Innovationsbemühungen, z. B. im Rahmen der betrieblichen Modellprojekte des Teilprojekts 2.1. „beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im Zuge des OE-Prozesses der IG Metall (vgl. Frerichs/Martens 1999) Es gehört zu den bemerkenswerten Umsetzungserfahrungen, dass Mitglieder der damals gebildeten Projektteams dann, wenn sie über ihre positiven Projekterfahrungen an Informationsständen am Rande von gewerkschaftlichen Tagungen informieren wollten, eigentlich immer nur nach den Ergebnissen der Projektarbeit gefragt wurden, nicht aber nach den anderen Wegen, die man beschreiten muss, um sie zu erreichen. „Zeig mir doch mal die Betriebsvereinbarung, die ihr erreicht habt“, war die ständig wiederkehrende Frage.

102 Ein Blick in die Homepage von connexx.av genügt. Beispielfhaft seien die Stationen von zwei Biographien an dieser Stelle genannt: Fall 1: Ergotherapeutin, Studium der Germanistik und Hispanistik, Arbeit als freie Lektorin und als Projektmanagerin in einem Online-Verlag, aktive Rolle bei der Gründung eines Betriebsrats dort, Einstige bei connexx.av Fall 2: Semiprofessionelle Mitarbeit in einem Filmteam, abgebrochenes Germanistikstudium, Ausbildung als Kauf-frau, Arbeit bei einem Rundfunksender, Betriebsratsmitgliedschaft, Wechsel zu einem New-Media-Betrieb, Teamleiterin dort und Beteiligung an der Gründung des dortigen Betriebsrats, Betriebsratsvorsitzende und späterer Wechsel zu connexx.av.

tung seines Büros, auch kulturell deutlich vom Durchschnitt seiner Kollegen abhebt.

- Wie insbesondere in den feed-backprozessen zu diesem Bericht von einzelnen GesprächspartnerInnen betont wurde, bedeutet dies freilich nicht, dass gute ProjektmanagerInnen zwingend aus den neuen sozialen Milieus rekrutiert werden und von dort ihre Primärerfahrungen mitbringen müssten. Zum einen veralten diese Erfahrungen rasch, gerade in der New Economy; und zum anderen geht es allgemeiner formuliert um zweierlei: um Einfühlungsvermögen gegenüber den je spezifischen Milieus und zugleich auch um reflexive Distanz ihnen gegenüber. Beides erfordert vor allem Zeit, die neben den (neuen) Alltagsroutinen gewährleistet sein muss, sowie die Nutzung verfügbaren wissenschaftlich fundierten Wissens.
- Berücksichtigt man nun weiter, dass diese Modellprojekte aus der Perspektive vieler, oft auch meinungsbildender Funktionäre in der „alten“ Organisation als materiell gut ausgestattete Veranstaltungen wahrgenommen werden, deren Initiatoren erfolgreich um knappe Ressourcen konkurriert haben¹⁰³, während die Organisation insgesamt angesichts rückläufiger Mitgliederzahlen sparsam wirtschaften muss, ist leicht zu verstehen, dass hier nicht selten Konkurrenzhaltungen aufkommen können, unter denen auch Neid und Missgunst gedeihen können, wenn dem nicht seitens der Organisationsführung durch geeignete Kommunikationsstrategien gegen gesteuert wird. Auf jeden Fall sind aber zunächst einmal alle Voraussetzungen dafür gegeben, dass die Messlatten, an denen solche innovativen Projekte gemessen werden, von Vielen sehr hoch gelegt werden.

Alle diese hier analytisch unterschiedenen Faktoren sind in den Realprozessen, denen hier die Aufmerksamkeit gilt, wirksam. Berücksichtigt man dabei weiterhin, dass für alle hauptamtlichen Organisationsmitglieder deutlich erkennbar und in der eigenen Arbeitssituation spürbar der Handlungsdruck, der auf den Gewerkschaften allgemein lastet, zunimmt,¹⁰⁴ wird die Sache nicht einfacher. Die Gefahr ist groß, dass nicht immer kühler Kopf bewahrt wird - sowohl auf Seiten derjenigen, die nun gewissermaßen die „Bringschuld“ der Projekte besonders hoch veranschlagen, als auch auf Seiten derjenigen, die in den Projekten arbeiten und nicht selten im Zustand der „Altorganisationen“ Gründe für Grenzen des eigenen Projekterfolges sehen. Für beide Argumentationsfiguren haben wir Beispiele gefunden. Aussagen wie die folgenden stehen für viele:

103 Was im übrigen bedeutet, dass es in aller Regel auch unterlegene Konkurrenten gibt - und damit durchaus nachvollziehbare Ursachen für Unzufriedenheit.

104 In mehreren der im Mai/Juni 2003 geführten Gespräche mit hauptamtlichen Funktionären gab es z. B. Hinweise auf intensive Diskussionen im Verwandten- oder Bekanntenkreis, in denen es um gewerkschaftliche Positionen zur Agenda 2010 ging.

„Also da darf man mit kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Überlegungen nicht drangehen. Und das wissen wir ja aus unserer Erfahrung: Wenn es für unsere Mitglieder in unserer Betreuungsarbeit so richtige Enttäuschungen gibt, dann wird es sehr sehr schwer, das wieder hinzubiegen. Natürlich sehe ich auch, dass manche die Erwartungen höher schrauben und im Blick auf Mitgliedergewinne in kürzeren Fristen denken, zumal vor dem Hintergrund der Sparzwänge, denen wir Rechnung tragen müssen. (...) Das ist dann ein Punkt, wo ich einige Sorgen habe.“ (Gewerkschaftsexperte)

„Es ist für mich völlig klar, dass du nicht länger als einen Zeitraum in der Größenordnung in so ein Projekt investieren kannst, (...) Ich denke aber auch, dass es völlig fatal wäre, das Projekt von jetzt 100 auf null zurückzufahren, also das wäre rausgeschleudertes Geld, würde sehr viel Unmut machen, (...) weil das auch heißen würde, du würdest das Personal zu 100% abziehen und würdest die Klientel mit dem vorhandenen überhaupt nicht betreuen können (...) Also du musst einen Übergang schaffen (...) und wir sind ja auch jetzt schon dabei, wir überlegen jetzt ja schon, wie wir den Übergang gestalten, wir fangen ja an, darüber ernsthaft nachzudenken, und das heißt, dass man bestimmte Geschichten einfach auch übernehmen muss. Also wir ziehen mittlerweile auch ein bisschen mehr in den Vordergrund, dass das in der zweiten Linie auch ein Lernprojekt nach innen ist oder sein sollte, wir sagen, ist, auch darüber scheiden sich manchmal die Geister je nach dem, mit wem man spricht und wer sozusagen welchen Blick drauf hat, ne. So, und dann kommen wir an das Geheimnis von solchen Projekten, was einmal schlicht und ergreifend Manpower ist (...) nicht, du kannst ja noch so Broschüren machen, wenn du im Betrieb mit den Leuten nicht redest oder so, resultiert daraus auch nichts. Das andere ist die Vernetzung, und das Dritte, und das ist glaube ich das Wesentliche, ist die Konzentration auf einen Themenbereich (...). Und mit der Vernetzung, das ist ja was, wir in der normalen Gewerkschaftsstruktur nach meiner Erfahrung jedenfalls nicht unbedingt vorfinden, dass jemand sein Wissen teilt oder auch bereit ist, im Team sozusagen ein Problem zu lösen“. (Gewerkschaftsexperte)

Ein anderer Gesprächspartner aus dem Organisationsbereich der IG Metall meint bei der Erörterung des Umstands, dass deren beide Modellprojekte formell nicht richtig abgeschlossen worden und stattdessen gewissermaßen ein Schwebezustand eingetreten sei:

„Das ist eigentlich typisch für die IG Metall. Es gibt keine offizielle Projektnachlese, sondern es wird irgendwie weiter gestrickt aus ganz unterschiedlichen Interessenlagen heraus. Es wuchert also weiter. Und die vertrackten Widerstände und die vertrackten Orthodoxien tun das auch. (...) Das könntest du auch an dem eigentlich nie systematisch genug betriebenen OE-Prozess zeigen. Da gibt es hier übrigens so einen Satz: ‚Wenn die IG Metall wüsste, was sie weiß‘ – also wir wissen so viel an den verschiedenen

Stellen vor Ort und dann auch wieder in unseren, ich sag mal Stabsfunktionen. Aber wir schaffen es nicht, dieses Wissen transparent zu machen und wir können es deshalb auch nicht für eine systematische Entwicklung unserer Arbeit nutzen.“ (Gewerkschaftsexperte)

Dass die Praktiker jeweils darauf verweisen können, bis an die Grenzen persönlicher Belastbarkeit zu arbeiten, entweder im Rahmen von Zielvorgaben der Projekte oder aber in dem der erprobten Routinen des Organisationsalltags, erleichtert wiederum nicht unbedingt einen produktiven innerorganisatorischen Diskurs; denn dieser Befund verweist zunächst einmal darauf, dass im Grunde genommen niemand glaubt, über die erforderliche Zeit zu verfügen, um auch noch diesen Diskurs zu führen - gewissermaßen zusätzlich zur eigenen Arbeit und nicht als einen ganz wesentlichen Teil von ihr. Das aber wäre er vom Standpunkt des Konzepts der lernenden Organisation aus, denn da ginge es ja gerade darum im Vollzug von Alltagsroutinen die Selbstreflexivität des persönlichen Handelns wie auch des Handelns im Rahmen der Organisation zu erhöhen, um deren Problemangemessenheit und Effizienz zu steigern.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Empirisch befindet sich das Projekt „primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy“ ungefähr auf halber Wegstrecke. Der hiermit vorgelegte Zwischenbericht ist deshalb v. a. Anlass zur Systematisierung und Reflexion erster Befunde im Lichte der konzeptionellen Ausgangsüberlegungen und Hypothesen im Hinblick auf eine Schärfung unseres Blicks für die zweite Untersuchungsphase. Die abschließende Zusammenfassung erfolgt also im Blick nach vorne.

Grundüberlegungen einer hermeneutischen Soziologie folgend, sind mit diesem Text im Wechselspiel von theoretisch begründeten Annäherungen, Aufarbeitung von verfügbarer empirischer Literatur, Hypothesenentwicklung, ersten empirischen Annäherungen an den engeren Gegenstandsbereich, Aufarbeitung der Befunde und Überprüfung der konzeptionellen Vorannahmen, Diskussionen mit kooperierenden Wissenschaftlerkollegen und Feed-backs zu ausgewählten Experten Feld, also im Bereich der außerwissenschaftlichen Praxis, erste Ergebnisse vorgelegt worden. Sie werden in der zweiten Projektphase insbesondere dadurch vertieft und neuerlich überprüft werden, dass die Perspektive betrieblicher Akteure stärker und systematischer erschlossen und rekonstruiert wird. Außerdem soll in Bezug auf das noch laufende Modellprojekt connexx-av - punktuell aber auch im Hinblick auf die fortlaufende Praxis der in die Alltagsroutinen überführten Projekte, bzw. der von vorne herein nicht in Projektform und enger mit den Alltagsroutinen verschränkt eingeleiteten Aktivitäten bei der IG Metall - in einem zweiten

Zugriff überprüft werden, ob sich die bislang gewonnenen Einschätzungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit der Modellprojekte und die von ihnen ausgehenden Impulse bestätigen, die auf übergreifende Organisationsentwicklungsprozesse in Richtung auf das Organisationslernen in Gewerkschaften zielen. Zu diesem Zweck werden außerdem einzelne Gespräche mit Gewerkschaftsexperten geführt werden, die nicht unmittelbar an den Modellprojekten arbeiten, sie aber aus Mitgliedschaften in Steuerungskreisen oder gewerkschaftlichen Spitzenfunktionen heraus beobachten.

Ein wesentlicher Ausgangspunkt unter den dieser Untersuchung zugrunde liegenden Überlegungen - und eine wesentliche Ursache für die großen Anpassungsprobleme der Gewerkschaften an eine sich dramatisch verändernde Organisationsumwelt - sind die **Metamorphosen der Arbeit**. Die kontroversen Diskussionsstränge entlang derer sie in der sozialwissenschaftlichen Diskussion behandelt werden, habe ich an anderer Stelle gemeinsam mit anderen Autoren systematisch erörtert. Ihre Systematische empirische Überprüfung war nicht Ziel des Projekts. Man kann aber sagen, dass die neu zugänglich gewordene Primärempirie, vor allem aber die Auswertung vielfältigen Dokumentenmaterials sowie die Sekundäranalyse wissenschaftlicher Literatur allen Anlass geben, an den Ausgangshypothesen festzuhalten.

Die Arbeit der Zukunft verändert sich tiefgreifend, und in der New Economy vollziehen sich diese Entwicklungen in paradigmatischer Weise. Die marktvermittelte, subjektivierte, stärker wissensbasierte und entgrenzte Arbeit bleibt ein Knotenpunkt gesellschaftlicher Auseinandersetzung. Neue Verknüpfungen von Arbeit und Leben (Entgrenzung, „Arbeitskraftunternehmertum“, „unselbständige Selbständige“) sind entstanden. Sie sind uns nicht zuletzt in den Biographien der neuen gewerkschaftlichen ProjektmanagerInnen begegnet, die die von uns untersuchten Modellprojekte betreiben. Auch wenn die in Rede stehenden Branchen im Ausgang der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts ihren ungetrübten Glanz verloren haben mögen, Neue Arbeit war hier für die Beschäftigten prägend und bleibt attraktiv.

Es gibt Unterschiede zwischen den näher betrachteten Branchen. In den AV-Medien finden wir eher die ganze Spanne von Beschäftigungsverhältnissen, zwischen dem erfolgreich praktizierten „Arbeitskraftunternehmertum“ befristeter Beschäftigter oder Freier Mitarbeiter und den einem alten „Tagelöhner-tum“ ähnlichen Arbeitsbedingungen weniger qualifizierter Beschäftigter, die ebenfalls in zeitlich befristeten Projekten arbeiten. Dabei sind die Grenzen zwischen den Branchen/Segmenten unscharf - im Bereich von New-Media sowohl gegenüber den traditionellen AV-Medien wie auch gegenüber der IT-Branche. Die Arbeit wird hier „männlicher“, hoch qualifizierte Beschäftigte dominieren, der Begriff des Arbeitskraftunternehmers lässt seine heimliche männliche Codierung erkennen. Aber es gibt

auch überwiegend durchgängig Gemeinsames der neuen Arbeit, das in den Interviews zu finden ist: „Das war für alle, die da gearbeitet haben, eine prägende Zeit. Eine Zeit mit unendlich vielen Freiheiten, gerade auch in der Organisation der eigenen Arbeit. (...) Du kommst da von diesem Ideal nicht mehr runter“, sagt eine ehemalige Betriebsrätin und jetzige gewerkschaftliche Projektmanagerin über ihre Erfahrungen in einem New-Media-Betrieb - nicht ohne kritischen Seitenblick auf ihre jetzige Arbeitsorganisation. Alles was wir über die Wirklichkeit 'neuer Arbeit' wissen, bestätigt: sie entwickelt sich in einem Spannungsverhältnis „zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung“. Aber die darin tatsächlich enthaltenen Ambivalenzen gilt es ernst zu nehmen. Szenarien einer drohenden neuen Verelendung gehen an der Wirklichkeit vorbei.

Unter den Bedingungen einer „Entzauberung“ nach dem Ende des lange Zeit ungebrochenen Booms entwickeln sich (klassische, aber auch neue) Interessenlagen, die im primären arbeitspolitischen Handeln der Beschäftigten zum Ausdruck kommen, und an die die verschiedenen Modellprojekte der Gewerkschaften anzuschließen versuchen. Auch von der allgemeinen weiterführenden These, dass *damit eine neue materiale Reflexivität der Arbeit*¹⁰⁵ entsteht - und damit auch neue Chancen des Umbruchs - sind letztlich keine Abstriche zu machen. Dass solche Chancen eher nur am Rande der Gespräche gelegentlich aufscheinen, im Einzelfall aber auch in herausgehobenen sozialen Konflikten virulent werden können, besagt ja nur, dass die Gewerkschaften in ihren Versuchen der Anknüpfung an eine primäre Arbeitspolitik, und auch Wissenspolitik, der Beschäftigten in der New Economy erst am Anfang stehen.

Die **primäre Arbeitspolitik** der Beschäftigten ist vor diesem Hintergrund zunächst einmal stark auf das eigene, in weiten Bereichen viel stärker wissensbasierte Leistungsvermögen, und auf dessen Sicherung und soziale Anerkennung, orientiert. Hierfür haben die je eigenen Erfahrungen Zukunftsversprechen eröffnet. Das Ideal, von dem in dem obigen Zitat die Rede ist, hat hier, nicht zuletzt in Erfahrungen von mehr Freiheit und Gemeinschaftlichkeit in der Arbeit, seine materiellen Grundlagen - und ebenso die Distanz gegenüber Gewerkschaften. Es sind nicht nur, vielleicht gar nicht so sehr deren immer noch spürbare Affinitäten zu anderen sozialen Milieus, wobei insbesondere die IG Metall als „Arbeitergewerkschaft“ wahrgenommen wird. Es sind die Merkmale, die sie als Organisationen immer noch als „Kinder des Fordismus“ (vgl. Frerichs 2001) erkennen lassen. In Formulierungen wie *‘Was glauben die denn, wer wir sind? Dass die Welt nun wirklich ein bisschen komplizierter ist, wissen wir ja doch’*, kommen entsprechende Reaktionen gegenüber einer immer noch vorherrschenden simplifizierenden Semantik zum Ausdruck. Im

105 In Bezug auf (1) Güte und Qualität von Arbeitsprozess und -produkt, (2) ihre Materialität und Leiblichkeit, ihre kulturelle Einbettung und die Persönlichkeitsentwicklung der Arbeitenden sowie (3) die Ökologie als letzten Horizont für den Stoffwechsel zwischen Mensch und Natur und einen systematischeren Stellenwert in der Arbeit selbst.

hier zitierten Fall interessanter Weise auf dem Hintergrund einer grundsätzlich geteilten Kritik gegenüber dem Irak-Krieg, die auf einem Plakat am schwarzen Brett eines Betriebes der IT-Branche sehr holzschnittartig formuliert wurde. Dass die alten, vermeintlichen Gewissheiten nicht mehr stimmen, wird selbstverständlich ganz genau gesehen; dass sie im Rahmen überkommener Hierarchien und Arbeitsteilungen überprüft und dann sogar Schritte auf richtungsweisende Lösungen hin entwickelt werden könnten, wird zu Recht stark bezweifelt; dass die Gewerkschaften „*wo es noch geht, plakativ die Gemeinsamkeit mit der SPD herausstellen und dann wieder 'herumeiern'*“ verringert die Distanz in keiner Weise. Der Verdruss über die politischen Parteien erfasst vielmehr auch die intermediären Organisationen, die sich so schwer damit tun, der in der Arbeit geforderten und entwickelten neuen Subjektivität der Arbeitenden Räume und ernsthafte Angebote zu eröffnen. Dort allerdings, wo nach dem Ende des Booms und im Zeichen einer forcierten Orientierung unternehmerischen Handelns am Shareholder-Value, in Jahrzehnten gewachsene Unternehmenskulturen aufbrechen, die innerhalb großer Konzerne auch für dort entwickelte Segmente der IT-Branche prägend wurden, sind auch dramatische Schritte der Überwindung solcher in Jahrzehnten aufgebauter Distanzen möglich, wie sich im Rahmen des Siemens-Projekts der IG Metall im Einzelfall belegen lässt. Hier kam es im größten Werk des Konzerns am Standort München im Herbst 2002 aus Anlass drohender Massenentlassungen im Jahr der zweithöchsten Gewinne in der Konzerngeschichte - der Shareholder-Value hinterlässt Spuren - zu bemerkenswerten Aktivitäten und auch Organisationserfolgen der IG Metall.

Was sich im Hinblick auf die Entwicklung betrieblicher Interessenvertretungen in den hier interessierenden Bereichen der New Economy sagen lässt, ist folgerichtig und durch die sonst vorliegende empirische Forschung gut bestätigt: Die zunächst organisatorisch und sozial kaum zu bewältigenden Folgen des rasanten Wachstums¹⁰⁶ und dann die Krise der Branche haben die Entstehung von Betriebsräten selbstredend befördert und neue Ansatzpunkte für die gewerkschaftlichen Modellprojekte eröffnet (vgl. Gesterkamp 2002, politik-digital.de 2001, Ittermann 2003): „*Ohne die Krise wäre das schon enger geworden, aber es ist auch sehr schwierig das auseinander zuhalten, was ist Krise, was ist Anderes. Das ist ganz schwer zu sagen, weil sich das von Person zu Person, von Laden zu Laden unterscheidet*“, sagt einer unserer Gesprächspartner unter den Projektmanagern. Auffällig ist aber, dass dann durchgängig davon berichtet wird, dass neue Formen der Kundenorientierung und der Vernetzung der Betriebsräte untereinander ganz wesentliche Bedingungen dafür sind, dass die Entwicklung von Betriebsratsgremien unterstützt werden kann und es gelingt, sie in Arbeitszusammenhänge der Modell-

106 Die sich in alteingesessenen Großunternehmen und Start-ups natürlich vielfältig unterscheiden, wie die Ergebnisse zu connexx.av, einem ver.di-Projekt im Bereich der av-Medien und zum Siemensprojekt der IG Metall überzeugend belegen.

projekte zu integrieren. „Vernetzungen lassen sich schwer steuern, funktionieren aber. Nur darf man sich das eben nicht so vorstellen, als säße man da als Projektmanager wie die Spinne im Netz. Das funktioniert anders wie ein Spinnenetz, und das geht ziemlich gut.“ Das Zitat einer Projektmanagerin steht stellvertretend für viele. In seinem Sinne vernetzte Arbeitsweisen, die z. B. die IG Metall in den vergangenen Jahren mit großen Anstrengungen im Umgang mit ihrer klassischen Klientel zu entwickeln begonnen hat, kommen hier unseren Interviews zufolge ganz selbstverständlich zustande - selbstverständlich aus Sicht der Betriebsräte oder auch der Beschäftigten selbst, die sie aus ihrem Arbeitsalltag gewohnt sind, aber auch aus Sicht der hauptamtlichen Funktionäre, die die hier interessierenden Neuansätze in der IT-Branche und bei den AV-Medien zu unterstützen bemüht sind.¹⁰⁷

Über die Erfolge und die Grenzen der gewerkschaftlichen Modellprojekte lassen sich zusammenfassend mehrere Aussagen treffen. Ich will an dieser Stelle kurz eingehen auf: (1) die Projektziele, die zunehmend realistisch gefasst worden sind, und die erreichten Erfolge, (2) die Erfolgsbedingungen der Modellprojekte sowie (3) auf die bislang sichtbar werdenden Ansätze einer sekundären Arbeitspolitik und damit aber auch die Grenzen der Modellprojekte.

Im Blick auf die **Ziele und erreichten Erfolge** zeigt vor allem die Sichtung der vorliegenden Dokumente¹⁰⁸: aus Sicht der an der Entwicklung solcher Modellvorhaben maßgeblich beteiligten Spitzenfunktionäre ist zwar unstrittig, dass es immer auch um Lernprojekte geht, aber die Frage der Mitgliedergewinnung ist immer prioritär. Die Projekte sind so gesehen Reaktionen auf die „Rekrutierungsfalle“. Sie stehen, z. T. sehr eindeutig, durchaus auch in der Tradition der früheren Angestelltenprojekte (vgl. Fröhlich u. a. 1996). Wo mehrere Dokumente über einen längeren Zeitraum hinweg vorliegen, in die dann auch die Erfahrungen und Vorstellungen der inzwischen an den Projekten arbeitenden Projektmanager einfließen, zeigt sich aber auch, dass dieses Ziel der Mitgliedergewinnung zwar festgehalten, zugleich aber auch relativiert wird. Das allmähliche Aufschließen der Branchen(segmente), der Aufbau von Betriebsräten, deren Unterstützung, ein erwarteter Imagegewinn der Gewerkschaft, alle diese Punkte rücken stärker in den Vordergrund. Wie die bisherigen Ergebnisse belegen, geschieht dies realistischer Weise so. Modellprojekte, die bewusst „unter eigener Flagge segeln“, wie etwa connexx.av werden von den Beschäftigten als deutlich

107 Charakteristisch ist aber auch, dass Repräsentanten aus solchen Netzwerken im IT-Bereich sich innerhalb der IG Metall dort nicht beteiligt haben, wo die Gewerkschaft in ihren traditionellen Organisationsbereichen versucht hat, den Erfahrungsaustausch zwischen den in ihren traditionellen Organisationsbereichen entstehenden Betriebsräte- und Beraternetzwerken zu befördern, wie die teilnehmende Beobachtung entsprechender zentraler Workshops der IG Metall über einen Zeitraum von drei Jahren hinweg belegt.

108 Hier sind vor allem Anträge zur Durchführung bzw. Verlängerung von Modellprojekten und Verträge zwischen mehreren Gewerkschaften gemeint, in denen solche Modellprojekte vereinbart wurden.

getrennt von den jeweiligen Gewerkschaften wahrgenommen¹⁰⁹. Die Distanz zu den Gewerkschaften bleibt groß. Das Beitrittsverhalten der Beschäftigten ändert sich nur sehr langsam oder aber auch dramatisch, aber räumlich eng begrenzt, in der Folge eines einzelnen herausgehobenen Konflikts. Was die Bildung und Unterstützung von Betriebsräten anbelangt, so sind die Erfolge der Modellprojekte unstrittig, auch wenn es, wie oben von einem meiner Gesprächspartner ausgeführt, schwierig ist, im Einzelnen zu sagen, was beim erfolgreichen Aufbau eines Betriebsratsgremiums den maßgeblichen Ausschlag gegeben hat.¹¹⁰ Ebenso sind die gewerkschaftlichen Imagegewinne unstrittig und ganz erheblich - nicht nur im Licht der Expertengespräche sondern v. a. auch belegt durch repräsentative Erhebungen (Satzter 2001). Hinzufügen muss man weiterhin, dass die Gewerkschaften mit dem Personal der Projektteams neue Kompetenzen aufgebaut und außerdem neue Erfahrungen mit Projektarbeit gesammelt haben.

Was die **Erfolgsbedingungen** anbelangt, so sind die bisherigen Befunde eindeutig: Es ist von großer Bedeutung, dass die Modellprojekte als wirkliche Projekte neben der formalen bürokratischen Organisation aufgelegt worden sind. Es handelt sich also um Projekte mit klar definierten¹¹¹ Zielen, Ressourcen und Zuständigkeiten. Und es handelt sich um Projekte, in denen andere, neue Arbeitsformen entwickelt und ausprobiert werden, z. B. solche vernetzter Arbeit, in die gewissermaßen Primärerfahrungen einfließen, die die jeweiligen ProjektmanagerInnen in der New Economy selbst gemacht haben. Überhaupt nicht hoch genug bewertet werden kann, dass die jeweiligen ProjektmanagerInnen aus den jeweiligen Branchen(segmenten) kommen, das Milieu kennen, dort eigene Berufserfahrungen und in der Regel auch Erfahrungen als Betriebsratsmitglieder gemacht haben.¹¹² Dies ist die Voraussetzung dafür, dass sie zu der jeweiligen Klientel den erforderlichen „Draht“ herstellen können und überhaupt erkennen, dass und wie *man* „die Leute bei ihrer corporate Identity packen“ kann. Hinzukommen muss aber weiter, dass die angebotenen Dienstleistungen stimmen. Das entscheidende Stichwort ist hier das der Kundenorientierung. Es gilt, ständig erreichbar zu sein (Handy, Internet), sich dabei selbstverständlich der neuen Medien zu bedienen (gut gepflegte Homepage) und dann auch die geforderte (gewerkschaftliche) Expertise

109 Und sie werden, wie insbesondere eine repräsentative Befragung im Rahmen von connexx.av gezeigt hat, auch ganz anders, nämlich sehr viel positiver als die dahinter stehende Gewerkschaft, bewertet (Satzter 2001, Knorr 2003).

110 Es mag sein, dass die betrieblichen Erhebungen der zweiten Phase hier zusätzliche Aufschlüsse geben werden.

111 Die Ziele wurden allerdings, wie gezeigt, im Projektverlauf ein wenig modifiziert.

112 Wo dies nicht der Fall ist (Rhein-Main-Projekt, vgl. die Übersicht in Abbildung 1) fällt aber auf, dass die Projektkoordinatoren, mit denen ich gesprochen habe, jedenfalls nicht den typischen „Stallgeruch“ aufweisen und statt dessen eher atypische Berufsbiographien und im übrigen auch eine akademische Ausbildung aufweisen.

zünftig anbieten zu können. Es ist dabei kein Zufall, dass die ersten Verknüpfungen zu Akteuren im Alltagsgeschäft neben den Projekten in aller Regel zu juristischen Experten und Rechtsberatern hergestellt werden. Deren Expertise ist gefragt, sei es dass es um die Neugründung eines Betriebsrates geht oder um Abfindungen und Sozialpläne im Falle massiver Einschnitte bei einzelnen Betrieben geht, sei es dass die individuelle Rechtsberatung wichtig wird, von der Gestaltung von Arbeits- oder Werkverträgen bis hin zur Klärung von Fragen des Urheberrechts.¹¹³

Der soziale Raum der Verknüpfung von primärer und *sekundärer Arbeitspolitik* ist damit schon zu einem Teil umrissen. Um das Bild zu vervollständigen, müssen noch die zentralen Themen benannt werden, auf die sich das Handeln der betrieblichen Interessenvertretungen richtet.¹¹⁴ Wir finden hier einerseits gewissermaßen 'klassische' Themen der Interessenvertretungsarbeit. Es geht um das Gehalt, und hier nicht zuletzt um die Herstellung von Transparenz und darüber die Unterstützung auch bei der individuellen Aushandlung von Verträgen. Es geht, bei Voraussetzung von Entgrenzungsprozessen, um die Arbeitszeit und offenbar darum, ob Betriebsräte hier für bessere flexible Regelungen (Freizeitausgleich) sorgen können, um Erwartungs-enttäuschungen im Zusammenhang mit Aktienoptionen und die Frage entsprechender arbeitsvertraglicher Veränderungen, oder in einem Wort und in der Formulierung einer Projektmanagerin, um „klare Rahmensetzungen mit Spielräumen“ und darum, dass „die Leute erkennen, wo sie instrumentalisiert werden und wo sie Rückgrad haben müssten und zeigen könnten, (...) von daher (komme es) in der Tat erst einmal auf die Emanzipation der Leute an“. Und es geht, im Maße wie langfristige Unternehmensstrategien und/oder krisenhafte Branchenentwicklungen bislang als stabil eingeschätzte Beschäftigungsperspektiven der Arbeitenden gefährden, um Fragen der Sicherung von Arbeitsplätzen.

113 Wenn dies bis auf weiteres der Fokus eines möglichen Beitrittsinteresses ist, wobei die Gewerkschaften auf diesem Feld mit den Angeboten anderer Rechtsberater, etwa freier Anwälte konkurrieren, liegt es im übrigen nahe, dass die Beitrittsschwelle zu einer Organisation hoch ist, die ihre Beiträge im wesentlichen auf die Unterstützung im Streikfalle hin ausgelegt hat. Eine hier anknüpfende Diskussion über unterschiedliche Mitgliedschaften oder Anwartsrechte mit unterschiedlichen Beiträgen ist aber bislang noch nicht einmal in Ansätzen auszumachen.

114 Hier ist zu berücksichtigen, dass die Primärerhebungen zu diesem Zwischenbericht sich vornehmlich auf Aussagen von ProjektmanagerInnen über deren Arbeit stützten. Zwar sind meine GesprächspartnerInnen zuvor in aller Regel selbst BetriebsrätInnen in Unternehmen der New Economy gewesen; aber diese Erfahrungen liegen doch schon ein paar Jahre zurück – „und ein Monat ist in dieser Branche wie ein Jahr“ heißt es in einem der Interviews. Vor allem aber betrachten sie das Feld inzwischen aus der Perspektive eines Hauptamtlichen - wenn auch 'neuen Typs' und nicht selten zunächst einmal auf Zeit. Es liegt auf der Hand, dass sich damit Akzente verschieben. Die betrieblichen Erhebungen der zweiten Projektphase mögen das Gesamtbild also noch ein Stück weit verändern.

Wenn damit das Gesamtbild näherungsweise umrissen ist¹¹⁵, dann sind nun auch Aussagen über die **Grenzen einer sekundären Arbeitspolitik** möglich, die durch die hier näher betrachteten Modellprojekte gegenwärtig entwickelt werden kann. Was bislang im Hinblick auf die Entwicklung einer sekundären Arbeitspolitik in der New Economy beschrieben wurde, sind unterschiedliche Formen der Artikulation und Regulierung von Interessen, die insbesondere seit dem Ende des lange Zeit ungebrochenen Booms auf betrieblicher Ebene virulent geworden sind. Die Einrichtung von Betriebsräten wurde damit forciert - und somit auch der Bezug auf darüber erst wirksame institutionell befestigte Schutz- und Beteiligungsrechte. Zugleich zeigte sich, dass Infrastrukturen - in den Gewerkschaften und/oder projektförmig neu aufgebaut und an sie angebunden - für die Gründung und effiziente Arbeitsweise solcher Betriebsräte eine unverzichtbare Bedingung wurden. Was sich abzeichnet, insbesondere im Blick auf das Spektrum der Start-ups, ist so vielleicht eine neue, eher schwache Form der Regulierung bei der die institutionalisierte betriebliche Mitbestimmung zunehmend zentral ist, sich auf sie bezogen und durch sie forciert, betriebliches Personalmanagement weiterentwickelt und für die Betriebsräte Gewerkschaften als wichtiger Teil externer Unterstützungsstrukturen ihre Bedeutung haben, im Übrigen aber eine über Verbände¹¹⁶ und Tarifverträge strukturierte Regulierung nur ausnahmsweise und partiell stattfindet.

Aber an diesem Punkt der externen Unterstützungsstruktur für eine Instanz, die im Betrieb virulent werdende Interessen professionell zur Geltung bringen soll, entsteht in den Köpfen offenbar der meisten Beteiligten auch immer wieder eine Frage, die einer der Projektmanagern als Frage aus den Betrieben wie folgt reformuliert hat: „*Die sagen also sehr schnell, gut, wir brauchen eine Gewerkschaft.(...) Das funktioniert wie bei letsbuyit.com, um z. B. günstig eine Digitalkamera zu kaufen. Aber muss es unbedingt die IG Metall sein?*“ Er sehe daher durchaus die Gefahr „*der Bildung von so etwas wie Cockpit auch im EDV-Bereich*“, das seien ja durchaus Angestellte in Schlüsselpositionen. Eine andere Gesprächspartnerin, immerhin selbst Projektmanagerin bei einer DGB-Gewerkschaft, sagt im gleichen Zusammenhang sehr offen, dass sie durchaus Sympathien für Organisationen wie Cockpit habe. Jedenfalls spreche sehr viel für kleinere Einheiten.

115 Nach den im Ergebnis des sfs-Forums „Neue Arbeit-neue Gesellschaft. Nach dem Umbruch“ (Martens u.a. 2001) formulierten Ausgangshypothesen, durch einzelne Hinweise in den bisherigen Gesprächen durchaus bestätigt, sollte allerdings mit der „Individualisierung im Kopf“ und dem „Selbertun“ bei der Arbeit auch die Frage der Transparenz von Entscheidungsprozessen, und als nächster Schritt die der Teilhabe an ihnen, auch noch von einiger Bedeutung sein. Als Motiv bei der Gründung von Start-ups von einem bestimmten Größenwachstum an hat sich die Bedeutung dieses Aspekts im übrigen ja auch bestätigt.

116 Über die mögliche Rolle von Arbeitgeberverbänden können im Rahmen unserer empirischen Befunde im übrigen keine Aussagen getroffen werden. Hier sind die Ergebnisse des Projekts von J. Schmid und R. Menez (2002) abzuwarten.

Diese Frage verweist noch einmal auf die schon weiter oben angesprochenen geringen Erfolge beim Versuch neue Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen - und sie weist darauf hin, dass der Schlüssel zum Erfolg, also zum Durchbruch bei der Mitgliederwerbung, hier nicht in der Hand der Projektmanager liegt.¹¹⁷ „Um Durchbrüche zu schaffen, müsste die Gewerkschaft sich neu definieren“ heißt es in einem anderen Interview. Hier wäre die Anschlussstelle für die Frage nach den Möglichkeiten eines gewerkschaftlichen Organisationslernens gegeben, das R. Zoll (2003) unlängst als die Entwicklung einer neuen Identität bezeichnet hat. Aber der Weg vom „alten Arbeiterverein zur modernen Empowermentagentur“ (Klotz 2001) ist weit und beschwerlich, und welche Konturen die einmal haben könnte, ist durchaus noch ungeklärt. Nimmt man die These vom „Epochenbruch“ nach dem Ende des Fordismus, die als eine Ausgangsüberlegung am Beginn dieses empirischen Projekts steht, gebührend ernst, dann folgt aus ihr, dass die überkommenen Institutionen der Arbeit in tiefe Krisenprozesse mit durchaus offenem Ausgang geraten können. Das gilt für die Institutionen der sozialen Sicherung ebenso wie die der beruflichen Bildung, der Mitbestimmung, der Tarifautonomie und natürlich auch für die Gewerkschaften selbst. U. Klotz, der die im Lichte der Anforderungen einer informationalen Ökonomie „anachronistischen Ablauf- und Aufbauorganisationen der Gewerkschaften“ besonders pointiert kritisiert hat¹¹⁸, hat auch die Risiken einer nicht gelingenden organisatorischen Modernisierung besonders prägnant formuliert, indem er feststellt, „dass in der Abenddämmerung der Industriegesellschaft insbesondere solche Institutionen unterzogen drohen, die erst im Verlauf der Industrialisierung entstanden sind“. (Klotz, 2003, 40).

Darüber, wie interne Organisationsstrukturen in Bezug auf die Bereithaltung und stetige Anpassung eines „marktgerechten“ Angebots politischer Dienstleistungen aussehen könnten und wie in diesem Sinne eine lernende Organisation aussehen müsste¹¹⁹, belehren die hier näher betrachteten Modellprojekte

117 Vgl. auch die Ausführungen und Zitate in Abschnitt 5.2., in denen es darum geht, dass die die jeweiligen Projekte tragenden Gewerkschaften in ihrem Alltagsgeschäft „mit dem Arsch wieder umreißen, was wir gerade aufbauen“.

118 „Verglichen mit modernen Wissensmanagementsystemen von Consultingfirmen (...) hinken die Arbeitsweisen und informationstechnischen Infrastrukturen der Gewerkschaften heute technisch und organisatorisch um ein bis zwei Jahrzehnte hinterher (Klotz 1999) Die folgende in einem der Interviews getroffene Aussage formuliert die Folgen dieses Timelags sehr plastisch: Wenn die IG Metall wüsste, was die IG Metall weiß, dann könnte sie wieder eine handlungsmächtige Organisation werden“.

119 Zu erinnern ist nochmals an die Formen vernetzter Arbeit bei connexx-av: monatliche Telefonkonferenzen zwischen den vier Standorten, quartalsmäßige Klausurtagungen der Projektmanager, kontinuierlich fortgeschriebene Arbeitsprogramme, arbeitsteilige Spezialisierungen und eine gemeinsam abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit bilden hier den Rahmen für gemeinsame Strategiebildungs- und Lernprozesse innerhalb eines vernetzten Teams, in dem zugleich Jede(r) nach den Prinzipien ständiger Erreichbarkeit kundenorientiert zu arbeiten hat. Zu den spezifischen Schwierigkeiten von Gewerkschaften, zu lernenden Organisationen zu werden vgl. Zech (1998) sowie Dilcher (1993).

durchaus. Ob sie nach den im Wesentlichen „stecken gebliebenen“ Bemühungen um Schritte zu einer systematischen Organisationsentwicklung in den 1990er-Jahren nunmehr entsprechende Impulse auslösen können ist offen. Die Frage schließlich, wie die Gewerkschaften darüber hinausgehend zur Entwicklung einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik auf der Höhe der Zeit beitragen können, die als ein attraktives Angebot für die neuen Arbeitnehmergruppen wirkt, das die vielfältigen unmittelbaren Interessen - neuer wie alter Klientelen - zusammenführt, ist ebenso offen. Sicher scheint allerdings, dass ihre Beantwortung die Macher von Modellprojekten überfordern muss, die schon in dem von ihnen innovativ organisierten Arbeitsbereich oft an den Grenzen ihrer Belastbarkeit arbeiten - nicht viel anders als viele der Beschäftigten, an die sich ihre Arbeit richtet, „zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung“.

Es geht hier um Zukunftsfragen, die sich an ihre Gewerkschaften insgesamt richten, an die Funktionsträger in ihren Leitungsgremien, externe Berater, wissenschaftliche Experten usw. Betrachten wir die Antworten der von uns befragten ExpertInnen aus den Modellprojekten, so finden wir Antworten, die - durchaus im Bewusstsein dieser Begrenztheit - im Wesentlichen in zwei Richtungen zielen. Die eine Richtung ergibt sich in unmittelbarer Anknüpfung an das eigene Tagesgeschäft. Sie kommt z. B. in dem folgenden Zitat besonders schlagend zum Ausdruck: *„Ja, das ist eine total schwierige Frage: Wie findet man die gemeinsamen Interessen? Wenn ich mir unseren Bereich anschau erst Recht. Da ist der Tarifvertrag ja etwas, was meiner Meinung nach in den nächsten zwanzig Jahren gänzlich verschwindet. Der Anteil der befristeten und Freien Beschäftigten beträgt ja heute schon an manchen Stellen bis zu 80 %.(...) Also ich komme immer nur zu der Antwort, dass es erst einmal darauf ankommt, dem Einzelnen das Rückgrad zu stärken.“* Dabei mag man mit einer internen Organisation auf der Höhe der Zeit so weit vorankommen, wie anhand der erfolgreichen Modellprojekte beschrieben, aber genau an dem Punkt, diese Ansätze in eine verallgemeinernde Arbeitspolitik zu überführen, stecken bleiben. Die zweite Richtung ergibt sich aus einer kritischen Wendung gegen die vorherrschende gewerkschaftliche Politik: *„Warum tun sich die Gewerkschaften dann so schwer mit den Angestellten? Leider haben die Gewerkschaften in Deutschland angesichts von Bündnissen, sozialen Dialogen, paritätischer Mitbestimmung etc. ihre erste Aufgabe teilweise verlernt: die Organisation der Betroffenen zur Durchsetzung von Interessen, der Aufbau einer gewerkschaftlichen Basis als Zusammenschluss von Betroffenen.“* (Müller 2002,140)

Räumt die erste Antwort eine gewisse Begrenztheit und Ratlosigkeit ein, so erweist sich die Zweite, so bestimmt sie in ihrer Kritik ist, letztlich doch ein Stück weit als zirkulär. Durch die Ablenkung auf die Handlungsfelder, die mit den Erfolgen der alten Arbeitergewerkschaften im Korporatistischen Regulationsmodell geschaffen wurden, wurde die wichtigere, erste Aufgabe z. T. verlernt. Worauf es deshalb ankäme, wäre die, z. B. in der Arbeit der Modellprojekte, begonnene Orientierung an unmit-

telbaren Mitgliederinteressen zu forcieren. Die Kampagnepolitik US-Amerikanischer Gewerkschaften wird so - im Fortgang des Zitats - zum orientierenden Modell: knallharte Interessendurchsetzung gegen einen „*knallharten Kapitalismus*“ (ebd.). Aber die Frage der Transformation von arbeitsbezogener Interessenvertretung in Arbeitspolitik bleibt damit doch unbeantwortet. Sie weist über die effiziente Organisation betrieblicher Interessenvertretung weit hinaus. Es geht, allgemein formuliert, um die Frage, wie angesichts der Metamorphosen der Arbeit im Zeichen der Forderung nach immer größerer Flexibilität ein angemessenes, in der Gesellschaft als gerecht angesehenes Maß an Sicherheit für die Einzelnen gewährleistet und mit den betrieblichen Auseinandersetzungen verknüpft werden kann. Sie betrifft gegenwärtig vor allem die erbitterten gesellschaftlichen Auseinandersetzungen um Ab- oder Umbau sozialstaatlicher Regulierungen von Arbeit. Und sie betrifft natürlich auch den engeren Regelungsbereich gewerkschaftlicher Tarif- und Betriebspolitik, wo es darum geht, alte (Arbeitsplatzsicherheit, Gehälter, Arbeitszeiten etc.) und neue (Weiterbildung z. B.) Gegenstände nach der Maßgabe auszugestalten, dass sich die Einzelnen hinreichend absichernde Rahmensetzungen mit Spielräumen für flexible Umsetzungen verknüpfen lassen - und wo hinter solchen einfachen Formeln in der Praxis in aller Regel in der Tat knallharte Interessengegensätze virulent sind. Wo sie sich in großen Konflikten geltend machen, die sich vor dem Hintergrund jahrzehntelanger sozialpartnerschaftlicher Traditionen als „Arbeitnehmeraufstand“ ausnehmen mögen, kann sich dabei in der Tat, wie im Falle der Auseinandersetzungen im Werk Hoffmannstr. der Siemens AG, zu der begründeten Frage eines Betriebsratsmitglieds führen, ob der Kampf um die Siemenskultur zum „Modell für Deutschland“ werden kann (vgl. Martens 2003c).

Solche Fragen zu beantworten, kann selbstredend auch nicht der Anspruch dieses Aufsatzes sein, und auch nicht der einer einzelnen empirischen Untersuchung zu neueren gewerkschaftlichen Modellprojekten. Ohnehin gilt hier die Vermutung, dass Antworten hier nicht durch Experten(kommissionen) zu finden sind, sondern letztlich nur unter Beteiligung der Betroffenen, also von vielen Laien-Experten - und das heißt nach Lage der Dinge wohl über wachsende soziale Konflikte, jedenfalls so lange, wie es Politik und Verbänden nicht in den Sinn kommt, im Prinzip verfügbare Modelle von Betroffenen- und Bürgerbeteiligung systematisch zu nutzen¹²⁰. Es ging an dieser Stelle vielmehr darum in Verbindung mit der empirischen Überprüfung der Grenzen, an die die hier näher betrachteten Modellprojekte stoßen, die Frage nach den tiefer liegenden Gründen dafür, dass solche Grenzen derzeit augenscheinlich nicht überschritten werden können, etwas genauer zu erörtern. Für die Frage nach Weiterentwicklungen gewerkschaftlicher Politik und Organisation ist es schließlich nicht unerheblich, ob innovative Modell-

120 Zu denken ist hier an Konzepte von R. Jungks Zukunftswerkstätten bis zu H. Dienels „Planungszellen“. Zur systematischeren Diskussion solcher Beteiligungsansätze, die aufgeklärtere Großunternehmen partiell durchaus immer wieder einmal adaptiert haben, vgl. zuletzt Martens (2002).

projekte aufgrund immanenter Fehler und Schwächen an Grenzen stoßen, oder ob solche Grenzen durch den Gesamtzustand der jeweiligen Mitgliedsgewerkschaften im DGB gezogen werden.¹²¹ Bejaht man, wie im vorliegenden Fall¹²² die zuletzt genannte Auffassung, so hat dies Konsequenzen nicht nur für die Bewertung der fraglichen Modellprojekte sondern ebenso für denkbare praktische Schlussfolgerungen.

Die Erfolgsbilanz, die im Blick auf die Modellprojekte aufgemacht werden kann ist nahe liegender Weise um so höher zu gewichten, je stärker man das Argument macht, dass diese Projekte nicht nur gewissermaßen gegen die Schwerkraft tradierter Organisationsstrukturen und Handlungsmuster entwickelt und durchgesetzt werden müssen¹²³, sondern auch gegen retardierende Wirkungen einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik, die es noch nicht geschafft hat, im Epochenbruch nach dem Ende des fordistischen Regulationsmodells mit eigenen innovativen Konzepten und Entwürfe in die gesellschaftspolitische Diskussion einzugreifen.¹²⁴ Und umgekehrt wird man den Umstand, dass die Modellprojekte unbestreitbar bestimmte Grenzen bislang nicht durchstoßen konnten, dann keinesfalls eben diesen Modellprojekten anrechnen können. Eher schon gilt die bekannte Brecht'sche Maxime, lieber an das schlechte Neue anzuknüpfen als an das gute Alte - mit der wichtigen Umakzentuierung freilich, dass das Neue, um das es hier geht, in Vielem alles andere als schlecht ist und das Alte, unbeschadet seiner Leistungen in der Vergangenheit, sich heute in dem Sinne als schlecht erweisen mag, als es eben nicht mehr zur Bewältigung der neuen Herausforderungen taugt.

Im Blick auf die Frage nach der **Nachhaltigkeit der Modellprojekte** lässt der im Zuge der bisherigen Evaluation sichtbar gewordene Stand der jeweiligen innergewerkschaftlichen Debatten um die Bewertung von deren Erfolg noch kein abschließendes Urteil zu. Die formell abgeschlossenen Modellprojekte werden derzeit gewissermaßen in einem vertragsfreien Raum fortgeführt. Au-

121 So wird abzuwarten, aber im Herbst dieses Jahres auch überprüfbar sein, ob im Ergebnis der Führungskrise der IG Metall ob die Gewerkschaft die wenn auch geringen so doch immerhin feststellbaren Mitgliedergewinne im Bereich der IT-Branche hat halten können.

122 Das geschieht hier unter Bezugnahme auf die z. T. in Abschnitt 5.1. behandelte wissenschaftliche und gewerkschaftsnahe politische Diskussion (vgl. Hattinger Kreis 2002, Frerichs/Pohl 2001) sowie vor dem Hintergrund eigener Reflexionen und Beiträge zur Debatte um die Reform der Gewerkschaften (vgl. z. B. Martens 2001 und 2002).

123 Und letztere sind in Gewerkschaften mit einem „Überhang informeller Macht“ und einem im Alltagshandeln „kaum einlösbaren moralischen Anspruch“ (Dilcher 1993, 5) derart institutionalisiert, dass es besonders schwierig ist, „innerhalb der bestehenden Strukturen neue Themen aufzunehmen und alternative Lösungsansätze zu entwickeln (Dilcher 1993, 4). Dies gilt um so mehr als im Gegensatz zu Wirtschaftsorganisationen die Kriterien von Erfolg und Misserfolg nicht so einfach am Markterfolg festgemacht werden können.

124 Wobei neben den gemeinhin zum 'Kerngeschäft' gezählten Aufgaben auf absehbare Zeit vor allem die Fragen des Umbaus der sozialen Sicherungssysteme von arbeitspolitisch herausragender Bedeutung sein dürften.

genscheinlich stellt derzeit niemand den relativen Erfolg der Projekte in Frage. Sie werden unter der Hand fortgeführt und z. T. auch (Siemensprojekt) mit weiteren Schritten zur Stärkung einer auf den Konzern gerichteten gewerkschaftlichen Politik verknüpft. Auf der anderen Seite wird aber auch nicht der Schritt vollzogen, ihre Erfolge und spezifischen Erfolgsbedingungen abschließend so zu bewerten, dass darauf ganz förmliche Schlussfolgerungen für Anschlussaktivitäten gezogen werden könnten und müssten. Eine generellere Diskussion über Sinn und Nutzen projektförmiger Arbeit erfolgt damit auch nur so weit, wie sie die Mitglieder der Modellprojekte in ihren partiell erweiterten Arbeits- und Diskussionszusammenhängen anstoßen können. Die Organisationsspitze ist in diesem Zusammenhang als strukturierender Akteur nicht zu erkennen - wie schon in mancher Hinsicht im Zuge vorausgegangener OE-Prozesses auch (Martens 2003d). In Bezug auf das noch laufende Projekt connexx.av ist die Lage einerseits naturgemäß noch offener. Klärungen in Bezug auf die Bewertung, ggf. die gezielte Fortführung und ggf. auch gezielte Anschlussaktivitäten in Richtung auf andere Klientelen erfolgen gerade. Dies bedeutet, dass alle Beteiligten einerseits in gespannter Erwartung auf die Organisationsspitze schauen, der bei der Entscheidung über solche strategische Fragen natürlich größte Bedeutung zukommt, dass sie sich andererseits aber auch allesamt selbst überlegen wie sie, von ihren jeweiligen Erfahrungen und Einschätzungen ausgehend, den internen Kommunikationsprozess über das Modellprojekt aktiv beeinflussen können.

Abschließend bleibt so zunächst **festzuhalten**: Die theoretisch-konzeptionellen Ausgangsüberlegungen, die für dieses empirische Projekt orientierend waren, wurden in einem ersten Schritt fixiert, als die so genannte „New Economy“ nach einem weithin ungebrochenen zehnjährigen Boom noch im Glanz ihrer Zukunftsversprechen erstrahlte. Die Ausgangsthese, dass sich die „neue Arbeit“ zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung bewege, war insofern durchaus provozierend. Sie fasste die Entwicklung zu einem „Arbeitskraftunternehmertum“ kritischer und mit mehr Vorbehalten als diejenigen Autoren, die das Neue der Arbeit im Postfordismus mit dieser Kategorie zunächst einmal kenntlich gemacht hatten.

Die Erhebungen, zu denen hier Zwischenergebnisse diskutiert werden, fanden nach dem Ende des Booms statt. Krisenerfahrungen und -entwicklungen kennzeichnen inzwischen die Erfahrungen der befragten Akteure. Erste soziale Konflikte brechen auf, die im Lichte der vorgängigen wissenschaftlichen Diskussion eher überraschend sind. Zugleich gewinnt die in den 1990er-Jahren vor allem als latente Organisationskrise wahrgenommene Krise der Gewerkschaften einen veränderten Charakter. Die Gewerkschaften befinden sich nicht nur in der ‚Rekruitierungsfalle‘. Im Zeichen der ökonomischen Krise verstärkt sich der politische Druck auf sie erheblich und die Schwächen ihrer überkommenen sekundären Arbeitspolitik sowie der Mangel an überzeugenden neuen arbeitspolitischen Konzepten, mit

dem sie dem verschärften politischen Druck offensiv begegnen könnten, wird offensichtlich. Wie sie dem zukünftig begegnen können – inhaltlich mit arbeitspolitischen Innovationen und organisatorisch auf dem Weg zur „nachhaltig vernetzten Gewerkschaft“ (Arlt 203) kann bestenfalls als offen bezeichnet werden.

Ich sehe mich vor diesem Hintergrund darin bestätigt, dass die Unterscheidung von primärer und sekundärer Arbeitspolitik in dieser Lage fruchtbar gemacht werden kann. Die bisherigen Befunde belegen eindeutig, dass in der so genannten New Economy Ansätze einer neuen primären Arbeitspolitik von den dort Beschäftigten verfolgt werden. Deren betriebliche Protagonisten benötigen zu ihrer weiteren Entfaltung geeignete außerbetriebliche Supportstrukturen. Zumal unter den Bedingungen zunehmend krisenhaft erlebter Entwicklungen gewinnen entsprechende gewerkschaftliche Angebote an Attraktivität, insbesondere dort, wo sie von Personen repräsentiert werden, die selbst auf dichte Erfahrungen mit Berufs- und Interessenvertretungsarbeit in der jeweiligen Branche verweisen können. Dies verweist darauf, dass die Arbeitsmilieus, in denen so neue Ansätze von Interessenvertretungsarbeit entstehen, sich nachhaltig von denen unterscheiden, auf die sich gewerkschaftliches Interessenvertretungshandeln traditioneller Weise bezieht. Mit den Modellprojekten ist eine Chance ergriffen worden, neue Kompetenzen zu erwerben und verfügbar zu machen. Die offene Frage ist, ob und wie sie weiter genutzt werden wird.

Es geht aber nicht nur um eine neue Generation von handelnden Personen. Es geht um Kulturbrüche (vgl. Meschnig/Stuhr 2001), die auch die überkommenen gewerkschaftlichen Organisationskulturen gewissermaßen im Innersten berühren. Die alte, in den Zeiten des Fordismus zu voller Blüte entfaltete gewerkschaftliche Organisation und die ihr zugrunde liegenden, selten einmal systematisch reflektierten, Organisationsverständnisse sind selbst von den zunehmend als krisenhaft erfahrenen Umbrüchen zutiefst berührt. Schon der Aufbau von Dialogräumen gegenüber den neuen Klientelen, erst recht aber die Herstellung effizienter Handlungsstrukturen erfordern ein verändertes Organisationsverständnis. Projektförmige Arbeit auf Grundlage von Zielvereinbarungen und einem darauf abgestimmten Ressourceneinsatz, Kundenorientierung, Dezentralität und Vernetzung der Strukturen auf der einen, sowie darauf zugeschnittene Stabsfunktionen, ein entsprechendes Wissensmanagement und eine erst darüber wirklich handlungsfähige Führung auf der anderen Seite sind die Stichworte. Damit eine handlungsfähige Gewerkschaft der Zukunft wirklich weiß, was sie wissen kann, weil entsprechendes Wissen ihr in ihren Organisationsgliederungen im Prinzip zugänglich ist, wird sie geeignete Strukturen entwickeln müssen, die Netzwerke und formale Organisation in neuer Weise verknüpfen. Die bisher vorliegenden Befunde belegen, dass die Gewerkschaften in der Bundesrepublik allenfalls am Beginn eines solchen Prozesses stehen. Alle, zumeist ‚stecken gebliebenen‘ Bemühungen um Organisationsentwicklung und Organisationslernen aus den 1990er-Jahren

(Martens 2003d) belegen, dass sie hier weitreichende und schwierige Veränderungsprozesse erst noch vor sich haben. Ob diese Veränderungsprozesse tatkräftig angegangen werden, wird entscheidenden Einfluss darauf haben, ob es den Gewerkschaften als alten und unter diesem Blickwinkel traditionsbelasteten Organisationen der Arbeit gelingen kann, an das neue primäre arbeitspolitische Handeln der Beschäftigten einer postfordistischen Ökonomie produktiv anzuknüpfen und unter aktiver Beteiligung alter und neuer Klientelen neue arbeitspolitische Konzepte auf der Höhe der Zeit zu entwickeln.

8. Literatur:

I. Aufsätze und Buchpublikationen

- Ahlers, E.; Trautwein-Kalms, G. (2001): Gründungsnachholbedarf, in Die Mitbestimmung 6/2001, 46 – 47
- Alemann, U. v.; Schmid, J. (1995): Erfolg, Scheitern oder erfolgreiches Scheitern? Einleitende Bemerkungen zum Projekt Gewerkschaftsreform, in Alemann, U. v.; Schmid, J. (Hg.) Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, Hagen, Polis 33/1995, S. 5 - 16
- Alemann, U. v.; Schmid, J. (1997): „...und sie bewegt sich doch!“ Die ÖTV: Innenansichten einer politischen Großorganisation, Projekt: ötv-reform 1; Hagen: Fernuniversität
- Alemann, U. v.; Schmidt, J. (1998): Gewerkschaften als politisch-moralische Großorganisationen. Begründung und Anwendung eines neuen Konzepts, in: dies. (Hg.) Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden, S. 55 - 70
- Aglietta, M. (2000): Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg
- Anders, G. (1979): Die Antiquiertheit des Menschen, Band 2, München
- Arendt, H. (1967/1981): Vita Activa oder vom Tätigen Leben, München
- Argyris, C.; Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, Massachusetts
- Arlt, H.-J. (2003): Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall?, in Frankfurter Rundschau, 08.04. 2003
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Soziale Welt, Jg. 42, Heft 1, S. 6 - 19
- Baethge, M. (1999): Warum tun sich die Deutschen mit der Dienstleistung so schwer?, in FR (Dokumentationsseite), 01.07.1999
- Beck, U.; Bonß, W. (1989) Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis. In: Beck, U.; Bonß, W. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens, Frankfurt/Main, S. 7 - 45
- Beerhorst, J. (1995): „Die Hauptamtlichen“ – Bremser oder Promotoren im Reformprozess?, in: Alemann, U. v.; Schmid, J. (Hg.): Die Organisation der Reform. Ein Werkstattbericht zum ÖTV-Projekt, Hagen, Polis 33/1995

- Beerkessel, P. (1992): Der Strategieprozess der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), in: *Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen*, Heft 3/92, S. 47 - 55
- Berger, P.; Berger-Klein, A.; Krüger, D.; Linhart, H. (2002): Bilanzierung Arbeitsgestaltung: Erfolgsfaktoren qualitätsorientierter Arbeits- und Organisationsgestaltung, Hamburg (Manuskript)
- Blumer, H. (1973): Der Methodische Standort des symbolischen Interaktionismus, in: *Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*, Bd. 1, Reinbeck bei Hamburg, S. 80ff
- Boes, A. (2003): Arbeit in der IT-Industrie - Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? In: Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.) (2003): *Das neue Marktregime*, S. 135 - 152
- Boes, A.; Baukowitz, A. (2002): *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?*, Berlin
- Boyer, R. (1992): Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation. Allgemeine Prinzipien und nationale Entwicklungspfade, in: Demirovic u. a. (Hg.) 1992, S. 55 – 103
- Braverman, H. (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*, Frankfurt/New York
- Bullinger, J.-H. (1996) *Lernende Organisation. Konzepte, Methoden, Erfahrungsberichte*, Stuttgart
- Burawoy, M. A. (1982): *Manufacturing consent: Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*, Chicago
- Castel, R. (2000): *Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit*, Konstanz
- Castel, R. (2001): *Die neue Soziale Frage, Aushöhlung, Zusammenbruch oder Reorganisation der Erwerbsgesellschaft. Eine Zwischenbilanz*, Frankfurter Rundschau, 04.09.2001
- Crouch, C.; Pizzorno, A. (Hg.) (1977): *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, 2 Bde., London
- Cyert, R.; March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs
- Deckstein, D., Felixberger, P. (2000): *Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können*, Frankfurt/New York, Campus-Verlag, ISBN 3-593-36561-8, 222 S, 49,80 DM
- Deiß, M. (2000): Betriebsrat – Quo vadis?. Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten, in: Klitzke, U.; Betz, H.; Möreke, M. (Hg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*, Hamburg
- Dilcher, B. (1993): Organisationskultur politischer Organisationen, in:
- Dörre, Klaus (2001a): Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell? Managementprinzipien, Firmenorganisation und Arbeitsbeziehungen im flexiblen Kapitalismus, in: Candius, M.; Deppe, F. (Hg.): *Ein neuer Kapitalismus? Akkumulationsregime - Shareholder Society – Neoliberalismus und neue Sozialdemokratie*, Hamburg, S. 83 – 107
- Dörre, Klaus (2001b): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. Beitrag zur Konferenz ‚Shareholder Value und Globalisierung‘. Bad Homburg 10. –12. Mai 2001 (Manuskript)
- Dörre, K. (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*, Wiesbaden
- Dörre, K.; Röttger, B. (Hg.) (2003): *Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells*, Hamburg

- Ehse, C.; Zech, R. (1997): Vom Verfall der Tradition zur Neubildung politischer Subjektivität, Hannover
- Engelmann, J.; Wiedemeier, M. (Hg.): (2000): Kursbuch Arbeit. Stuttgart und München
- Epskamp, H. (1994): Beteiligung und Diskurs statt Professionalität und Effizienz?, in: Oetjen, H.; Zoll, R. (Hg.): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster
- Epskamp, H. (2001): Organisationslernen. Vortrag auf dem internen Workshop „Organisationslernen in Gewerkschaften“, Steinkimmen, Juni 2001
- Faust, M. (2001): Der „Arbeitskraftunternehmer“ – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung, in: Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.) a. a. O., S. 56 - 80
- Ferber, C. v. (1961): Die Institution der Arbeit in der industriellen Gesellschaft – Versuch einer theoretischen Grundlegung. Habil. Schrift, Göttingen (nur teilweise veröffentlicht).
- Flocken, P.; Howaldt, J.; Kopp, R. (Hg.) (2001): Tagungsband „Kooperationsverbünde und gesellschaftliche Modernisierung - Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit“, Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Franz, W. (2003): Modus 2 in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung: Das Beispiel der Sozialforschungsstelle Dortmund. Eine Zwischenbilanz., in: Franz, H.-W.; Howaldt, J.; Jacobsen, H.; Kopp, R. (Hg.) (2003): Forschen - lernen - beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften, Berlin, S. 369 - 386
- Frerichs, J.-; Martens, H. (1999): Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall, Dortmund/Köln
- Frerichs, J. (2001): „Kinder des Fordismus“, in Journal Arbeit, Heft 1/2001
- Frerichs, P.; Pohl, W. (2001): Zukunft der Gewerkschaften. Literaturstudie, Köln (Manuskript)
- Fricke, W. (2003): Sozialwissenschaftliche Forschung in gesellschaftlichen Kontexten, in: Franz, H.-W.; Howaldt, J.; Jacobsen, H.; Kopp, R. (Hg.): Forschen – lernen – beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und – transfer in den Sozialwissenschaften, Berlin, S. 151 - 173
- Fröhlich, D.; Kindler, B.; Sombetzki, M. (1996): Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung, München-Mering
- Gesterkamp, T. (2002): Erste Verbindung: connexx, in: Die Mitbestimmung, 5/2002, S. 29 – 31
- Gesterkamp, T. (2003): Erste Verbindung: Connexx berät in Krisen und auch sonst. Unkonventionelle Gewerkschafts-Kontaktstelle spielt Geburtshelferin bei über 50 Betriebsräten in der „New Economy“, in FR, 18.11. 2003
- Geißler, H. (1994): Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim
- Georg, A.; Dechmann, U.; Martens, H.; Peter, G.; Schlotmann, B. (2002): Kleinbetriebe in der Region. Zur Aktualität externer Unterstützungsstrukturen zu Arbeit und Gesundheit, Dortmund (Manuskript)
- Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzmann, S.; Scott, P.; Trow, M. (1994): The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies, London
- Giddens, A. (2000) Die Moderne Gesellschaft, in: Pongs. A. (Hg.): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?, Band 2, München, S. 53 - 77

- Glißmann, W. (1999): Betriebliche Interessenvertretung und neue Selbständigkeit in der Arbeit, in: Fricke, W. (Hg.) Arbeitsorganisation, regionale Entwicklung und industrielle Demokratie, Forum Zukunft der Arbeit, Bd. 7, Bonn, S. 13 - 35
- Glötz, P. (1998): Flucht vor der Wirklichkeit. Über Erstarrung und Verfall deutscher Institutionen; in: Spiegel Special 9/1998, S. 178ff
- Hack, L. (2001): die „New Economy“ als neue Formation der Unternehmensorganisation, in Fricke, W. (Hg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, S. 19 – 41
- Hamacher, W. (2000): Arbeit durcharbeiten, in: Baecker, D. (Hg.): Archäologie der Arbeit, Berlin, S. 155 - 200
- Hassel, A. (2003): Die Lage der deutschen Gewerkschaften, in Gewerkschaftliche Monatshefte 5/2003, S. 294 - 298
- Howaldt, J. (1999): Die lernende Organisation aus organisationstheoretischer Perspektive, in: Jacobsen, H.; Howaldt, J.; Kühnlein, G.; Pröll, U. (1999): Arbeit und Gesundheit in der lernenden Organisation. Bericht zum Forschungsvorhaben F 1753 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, S. 8 - 34
- Howaldt, J. (2003): Sozialwissenschaftliche Wissensproduktion in der „Wissensgesellschaft“. Von der Notwendigkeit der Verschränkung von Wissensproduktion und gesellschaftlicher Praxis, in: Franz, H.-W. u. a. (Hg.) a. a. O., S. 239 – 256
- Hübner, K.; Mahnkopf, B. (1988): Ecole de la Régulation. Eine kommentierte Literaturstudie, WZB-Papers, FS II 88 - 201, Berlin
- Hutton, W.; Giddens, A. (Hg.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus, Frankfurt/New York
- Ittermann, P. (unter Mitarbeit von J. Abel) (2003): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft. Trendreport, Bochum
- Ittermann, P.; Abel, J. (2002): Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation. Reifeprüfung der New Economy, In: Industrielle Beziehungen, 4/ 2002
- Jacobsen, H.; Howaldt, J.; Kühnlein, G.; Pröll, U. (1999): Arbeit und Gesundheit in der lernenden Organisation. Bericht zum Forschungsvorhaben F 1753 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
- Kalkowski, P.; Helmer, M.; Mickler, O. (2001): Telekommunikation im Aufbruch. Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse, Düsseldorf
- Kaßbaum, B. (1999): Bildung und Beratung in Betriebsrätenetzwerken – Erfahrungen der IG Metall (Manuskript), Frankfurt
- Kilger, G.; Bieneck, H.-J. (2002) (Hg.): Neue Qualität der Arbeit, wie wir morgen arbeiten werden, Frankfurt/New York
- Klatt, R. (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, Münster-Hamburg-London
- Klotz, U. (2000): Vom Arbeiterverein zur „Empowerment-Agentur“, FAZ 11.09.2000
- Klotz, U. (2001): Informationsökonomie und Wandel des Arbeitsbegriffs. Herausforderungen und Konsequenzen einer zunehmend von immateriellen Werten geprägten Wirtschaft, in: Fricke, W. (Hg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, Bonn, 120 – 128
- Klotz, U. (2003): Gewerkschaften zwischen Industrie- und Informationsökonomie, in Signale aus der Wagenburg, Wie kommen die Gewerkschaften aus der Krise, Arbeitshefte, Zeitschrift der JUSO-Hochschulgruppen, Heft 104, S. 39 - 53

- Kocka, J.; Offe, C. (Hg.) (2000): Geschichte und Zukunft der Arbeit, Frankfurt/ New York
- KomNetz (2002a): Bericht über eine empirische Untersuchung vernetzter Betriebsräte im IT-Arbeitskreis Rhein-Main der IG Metall, Manuskript
- KomNetz (2002b): Fragebogen IT-Arbeitskreis, Grundauszählung, Manuskript
- Kopp, R.; Langenhoff, G.; Schröder, A. (Hg.): Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden Erfahrungen aus der Praxis, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd.113
- Kotthoff, H. (19997): Führungskräfte im Wandel der Führungskultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jahrgang, Heft 1, S. 76 - 100
- Krämer, H. (2002): Was bleibt von der New Economy?, in WSI-Mitteilungen 12/2002, S. 728 - 735
- Krippendorf, E. (2001): Für eine andere Moderne, in: Fricke, W. (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 2001/2002, Bonn, S. 299 - 309
- Kreibich, R. (1997): Wissenschaftsgesellschaft. Entwicklung und Zukunft der Wissenschaftsgesellschaft. Gutachten für den deutschen Bundestag
- Krönig, J. (2003): Am Ende der Reise ins Reich der technologischen Illusion. Der Markt ist gesättigt, und die Verbraucher haben weder Interesse noch bedarf. Über den selbstverschuldeten tiefen Sturz der Hightechbranche. In FR, 24.04. 2003
- Kruse, W. (2002): Selbstmanagement und Beruflichkeit: Was wird beim Übergang ins Arbeitsleben gelernt?, in: Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.) a. a. O. S. 145 - 159
- Kühl, S. (2002): Jenseits der Face-to-Face-Organisation. Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen, in: Zeitschrift für Soziologie (31) S. 186 - 210
- Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, Hamburg
- Lang, K. (2002): Zukunft der Arbeit und Arbeitskraftunternehmer, in: Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.) a. a. O. S. 24 - 38
- Lipietz, A. (1993): Towards a New Economic Order. Postfordism, Ecology and Democracy, Cambridge
- Mahnkopf, B. (1985): Verbürgerlichung. Die Legende vom Ende des Proletariats. Frankfurt/New York
- Martens, H. (1989/1992): Gewerkschaften als Interessenverband oder soziale Bewegung. Überlegungen zu einer irreführenden Alternative angesichts der Notwendigkeit einer arbeitspolitischen Erweiterung gewerkschaftlicher Interessenvertretung, in: ders.(1992): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle, Dortmund, S. 175 - 196
- Martens, H. (1990/1992): Gewerkschaften als Institutionen der Arbeit. Acht Thesen zum Gutachten „Jenseits der Beschlusslage“, in: ders: (1992) a. a. O., S. 197 - 218
- Martens, H. (1993): Zukunft der Gewerkschaften: Rettung der ‚alten‘ Organisation oder soziale Bewegung von unten, in ARBEIT, Jg.2, Heft 3/1993, S. 305 - 309

- Martens, H. (2000): De Netzwerkgewerkschaft – eine Zukunftsoption angesichts von Krise und verfall der alten Institutionen der Arbeit?, in: Naegele, G.; Peter, G. (Hg.): Arbeit – Alter – Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung, Münster, S. 271 - 278
- Martens, H. (2001a): Herausforderungen an eine neue gewerkschaftliche Arbeitspolitik angesichts von Krise und verfall der alten Institutionen der Arbeit, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) a. a. O. S.170 - 191
- Martens, H. (2001b): Auf dem Weg zu einer neuen Aktionsforschungsdebatte? Forschung, Organisations- und Politikberatung aus Sicht sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung, in: Fricke, W. (Hg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, Bonn, S. 340 – 370
- Martens, H. (2001c): Sammelrezension neuerer Veröffentlichungen zur Zukunft der Arbeit, in: Arbeit, Heft 4/2001, S. 388 - 391
- Martens, H. (2002a): Reformfähige Gewerkschaften – Auch durch Betriebsräte- und Beraternetzwerke. Referat auf der Tagung „Betriebsräte- und Beraternetzwerke“, Bad Orb, 06. bis 08. Mai 2002
- Martens, H. (2002b): Nach dem Ende des Fordismus - Ansatzpunkte einer neuen gewerkschaftlichen Arbeitspolitik?, in: FIAB Jahrbuch Arbeit-Bildung-Kultur 2001/2002 (Band 19/20), Recklinghausen, S.115 - 134
- Martens, H. (2003a): Die institutionell verfasste Arbeitsgesellschaft im Epochenbruch und die Rolle der Sozialwissenschaften, in: Dörre, K.; Röttger, B. a. a. O. S. 111 - 134
- Martens, H. (2003b): Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der ‚Wissensgesellschaft‘ und der Nützlichkeits- und Wahrheitsbezug der Wissenschaften, in: Katenkamp, O.; Peter, G. (Hg.)
- Martens, H. (2003c): Bausteine für eine neue Politik der Arbeit – Fundaschen aus Forschung und Praxis, Gewerkschaftliche Monatshefte Heft 8/2003 i. E.
- Martens, H. (2003d): Narrative Interviews im Rahmen soziologischer Feldforschung, in: Katenkamp, O.; Kopp, R.; Schröder, A. (Hg.): Praxishandbuch: Empirische Sozialforschung, Münster-Hamburg-London, S. 12 - 26
- Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) (2001): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit
- Marrs, K.; Boes, A. (2002): Schatten im Scheinwerferlicht - Arbeits- und Leistungsbedingungen in der audio-visuellen Medienbranche, in WSI-Mitteilungen 9/2002, S. 517 - 523
- Menez, R.; Munder, I.; Töpsch, K. (2001): Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertung der Online-Studie BIT-S., Stuttgart
- Menez, R.; Töpsch, K. (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche – Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht, Arbeitsbericht, Stuttgart
- Meschnig, A.; Stuhr, M. (2001): „www.revolution.de“, Die Kultur der New Economy, Hamburg
- Moldaschl, M.; Voß, G. G. (2002): Subjektivierung der Arbeit
- Müller, W. (2002): Der/die Angestellte - das unbekannte Wesen? Warum klassische Gewerkschaftsthemen auch bei Angestellten ankommen; in: 135 – 140
- Naschold, F. (1997): Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation? Eine Fallstudie über Kontinuität und Wandel eines Konzerns, in ARBEIT, 2/1997, S. 173 - 196
- Nordhause-Janz, J.; Rehfeld, D. (2002): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

- Oetjen, H.; Zoll, R. (1994): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster
- Paul, W. (2001): Vortrag auf der gemeinsamen Sitzung der Sektionen Industrie- Betriebs- und Wirtschaftssoziologie, Kaiserslautern, Herbst 2001 (Mitschrift)
- Pöhler, W. (1972): Der soziale Konflikt als Hauptaspekt industriesoziologischer Forschung (Ms.) Dortmund
- Pöhler, W. (1991): Arbeit und Subjekt, in: Nippert, R. P.; Pöhler, W.; Slesina, W. (Hg.) (1991): Kritik und Engagement. Soziologie als Anwendungsforschung, Festschrift für Christian v. Ferber zum 65. Geburtstag,
- Pries, L.; Ittermann, P.; Abel, J. (2002): Neue Wirtschaft – Neue Mitbestimmung? In: Die Mitbestimmung, Heft 5, S. 32 - 35
- Prott, J. (2002): Beraternetzwerke von Betriebsräten – Ansätze aktivierender gewerkschaftlicher Betriebspolitik, in: WSI-Mitteilungen 7/2002, S. 416 - 421
- Prott, J.; Keller, A. (1997): Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster
- Peters, K. (2001): Individuelle Autonomie und Reorganisation von Unternehmen, in: Fricke, W. (Hg.) Jahrbuch Arbeit und Technik 2001, Bonn, S. 371 - 388
- Politik-digital.de (2001): „are we family?“ Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy,
- Pongratz, J.; Voß, G. G. (2001): Arbeiter und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer? Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Chemnitz. Projektbericht an die HBS
- Rinderspacher, J. (2001) Bei Anruf Arbeit. Die Strategie der Externalisierung zeitlicher Ungewissheit und ihre Folgen, in: Martens u. a. (Hg.) a. a. O., S. 39 – 65
- Sauer, D. (Hg.) 2002): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München
- Schmierl, K. (2000): Interessenvertretung ohne kollektive Akteure? Grenzen industrieller Beziehung bei entgrenzter Produktion, in: Funder, M. (Hg.): Entwicklungstrends der Unternehmensorganisation, Linz
- Schmid, J.; Menez, R. (2003): Interessenverbände auf schwierigem Terrain. Empirischer Test und Erweiterung des theoretischen Modells von Wienthal am Beispiel der industriellen Beziehungen in der IT-Branche, Antrag an die Hans-Böckler-Stiftung (Manuskript)
- Schumann, M.; Gerlach, F.; Gschössl, A.; Milhofer, P. (1971): Am Beispiel der Septemberstreiks – Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse, Frankfurt
- Senge, P. (1990 und 1994): Fifth Disziplin. Und: The Fifth Disziplin Fieldbook, Strategies, and Tools for building a learning Organization, New York: Doubleday
- Senge, P. (Peter Senge im Gespräch mit Johannes und Martina Harkemeyer): Wir müssen ‚Lernen‘ neu denken, in: Hernsteiner. Fachzeitschrift für Management und Entwicklung, Heft4/1997, S. 14 – 17
- Sennett, R. (2001): Der flexible Mensch und die Uniformität der Städte. Stadt ohne Gesellschaft, in: Die Tageszeitung 16.02.2001
- Späth, L. (Hg.) (2001): Die NEW ECONOMY Revolution. Neue Werte, neue Unternehmen, neue Politik, München
- Staman, J.; Kalcic, D. (2003): Technologieminen. Die Entstehung einer Neuen Wirtschaft in der Region Aachen, Oberhausen

- Strauß, H. (2002): Der unfertige Arbeitskraftunternehmer, in: Kuda, E.; Strauß, J. (Hg.) a. a. O., S. 46 – 55
- Streeck, W. (1996): Industrielle Beziehungen in einer internationalisierten Wirtschaft, in: FES (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung, Bonn (Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Nr. 70)
- Streeck, W. (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen, In ARBEIT, 4/2001, S. 299 - 313
- TBS-NRW (2003): Betriebsräte in vernetzten Strukturen. Handlungshilfe für Betriebsräte, Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 54, Oberhausen
- Tiekart, J. (1994): Wohin steuert die Unternehmenspolitik? Innovative Unternehmensstrukturen und die Zukunft der Arbeit, in: GMH 11/1994, S. 685 - 698
- Trautwein-Kalms, G.; Ahlers, E. (2002): Software/IT-Dienstleistungen: Der Markt, die Kunden, die Arbeit, in: Sauer, D. (Hg.): Dienst - Leistung(s) - Arbeit, München
- Voß, G. G.; Pongratz, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1998, S. 131 – 158
- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden
- Wiesenthal, H. (1993): Akteurskompetenz und Organisationsdilemma. Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung, Berliner Journal für Soziologie 1: 3 - 18
- Wolf, F. O. (2001a): Selberausbeutung im Übergang wohin. Überlegungen zur ‚Neuen Arbeit‘ im Hinblick auf ihre Gestaltungsmöglichkeiten, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) a. a. O., S. 208 - 238
- Wolf, F. O. (2001b): ‚Netzwerkpolitik‘ und neue Formen zivilgesellschaftlicher Subjektivität, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.) a. a. O. S. 129 - 150
- Wolf, F. O. (2001c): Radikale Philosophie. Philosophische Untersuchungen für Aufklärung und Befreiung, Berlin (Manuskript)
- Wolf, F. O. (2001d): Gesellschaftliche Neudefinition der Arbeit als Reformperspektive, in: Kniest, C.; Lettow, S.; Orozco, T. (Hg.): Eingreifendes Denken. Wolfgang Fritz Haug zum 65. Geburtstag, Berlin
- Zech, R. (1998): Managementprobleme in Gewerkschaften. Ein Beitrag zur Theorie der Nonprofit-Organisationen, in: Alemann, U. v., Schmid, J. (Hg.): Die Gewerkschaft ÖTV Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden, S. 353 – 369
- Zoll, R. (2003): Gewerkschaften als lernende Organisation – Was ist eigentlich das Problem?, in: GMH, 5/2003, S. 315-321

II. Gewerkschaftliche Veröffentlichungen

- Fieber, H. (2003): Nachdenken über die andere Seite. Wer befördert wird, hat Recht getan, in: Schuhler, C. (Hg.) (2003): Schöne neue Siemenswelt,, München, S. 44 - 45
- IG Metall (1995): Mit Kopf und Herz die Organisation entwickeln. Das OE-Projekt der IG Metall, Frankfurt/Main
- IG Metall, Vorstand, Abteilung Angestellte (2001): Arbeiten ohne Ende?, Fachtagung der IG Metall am 22./23.11. 2001 in Göttingen
- IG Metall, Vorstand (2001): Zukunftsreport, Frankfurt

- IG Metall (2002): 4. Erhebung „Entgelt in der IT-Branche 2002“, Frankfurt
- IG Metall (2003): 5. „Erhebung Entgelt in der IT-Branche 2003“, Frankfurt
- IG Metall (2001ff): IT-Magazin. Informationen der IG Metall für die beschäftigten der IT-Industrie, Jahrgänge 2001, 2002 und 2003
- IG Metall, FB Wirtschaft-Technologie-Umwelt (2003): Die Informations- und Telekommunikationsindustrie (ITK-Industrie), Branchenanalyse 2003, Frankfurt
- IG Metall, Bezirksleitung Frankfurt (2000): Interessenvertretung und Betriebsverfassungsgesetz in der IT-Branche. Fachtagung des Rhein-Main-Projektes, IG Metall Bezirksleitung Frankfurt am Main am 10.12.1. 1999 in Rüsselsheim
- IG Metall, Bezirksleitung Frankfurt (2000): Sinkende Halbwertszeit beruflicher Qualifikation - ein Alltagsproblem in der IT-Branche, Fachtagung des Rhein-Main-Projekts, IG Metall Bezirksleitung Frankfurt am Main am 27.11.1997 in Offenbach
- IG Metall, Rhein-Main-Projekt (o. J.): Die Arbeit des Rhein-Main-Projekts. Bericht für den Zeitraum 02/01 bis 12/01, Frankfurt (Manuskript)
- Knorr, H. (2003): Der Sonderstatus von connexx.av – Die Ergebnisse einer Image- und Zufriedenheitsanalyse über das ver.di-Projekt connexx.av
- Mayer, L. (2003): „Modernisierung“ der Arbeit wird zum zivilisatorischen Rückschritt, in: Schuhler, C. (Hg.), a. a. O., S. 46 - 47
- Müller, W. (2003): Bericht Siemensprojekt 1998 - 2002. Konsequenzen für die Organisation (Manuskript)
- Satzer, R. (2001): Nicht nur Traumjobs – Vom Arbeiten und Verdienen in den Medien, connexx.inform, hgg. von connexx.av, Projektleitung Frankfurt
- Schuhler, C. (2003): Der Kampf um die neue Siemenskultur. in ders. (Hg.) Schöne neue Siemenswelt, München, S. 14 - 38
- Verbundprojekt (1992): Aktivitäten im Verbundprojekt Angestellte. Beispiele – Kurzbeschreibungen, Stand Oktober 1992, Frankfurt/Main
- Verbundprojekt (1993a): Schwerpunktthema: Neue Arbeitskonzepte bei Angestellten, Rundbrief Februar 1993, Frankfurt/Main
- Verbundprojekt (1993b): Schwerpunktthema: Beiträge zur Organisationsentwicklung ... eine Aufgabenstellung des Verbundprojektes Angestellte, Rundbrief August 1993, Frankfurt/Main

9. Anhang: Zugrunde liegende Primärepidie und Gesprächsleitfäden

9.1 Zum Umfang der Primärepidie und zur Art ihrer Erhebung

In den methodischen Bemerkungen zu diesem Bericht (Kapitel 2.2.) wurde bereits darauf hingewiesen, dass für das Vorgehen zum einen eine enge, serielle Verschränkung von Erhebungs- und Auswertungsschritten charakteristisch gewesen ist, zum Zweiten das, was ich eine rückkopplungsintensive Empirie nenne. Für solcherart offene, hermeneutische Vorgehensweisen kann das Diktum der Wiederholbarkeit als Kriterium für die Härte der beigebrachten Befunde, das bei quantitativen Untersuchungen gewöhnlich gefordert wird - jedenfalls dort, wo diese in einem sehr traditionellen Sinne als die eigentlich „harten Methoden“ verstanden werden - so nicht gelten. Eher schon ist es da wichtig, den Verlauf des sehr offen angelegten Forschungsprozesses, seiner einzelnen Erhebungs- und Auswertungsschritte, sorgfältig zu dokumentieren, etwa durch ein Projekttagebuch (vgl. Müller 1978). Das Problem liegt dann allerdings in aller Regel darin, dass hierfür im heutigen, meist sehr schnellatmigen Forschungsbetrieb keine Zeit vorgesehen ist. Das gilt auch für dieses Projekt.

Ein ganz kleines Stück weit konnten ich diesem Mangel allerdings entgegenarbeiten. Alle Interviews wurden nämlich einerseits auf Band aufgezeichnet und - sofern dies aufgrund ihres Gehalts als wichtig erschien - später auch vollständig transkribiert. Dies geschah so aber nur für 6 Interviews. Hingegen wurde von allen Interviews unmittelbar im Anschluss an die Gespräche ein ausführliches Gedächtnisprotokoll erstellt.¹²⁵ Diese Gedächtnisprotokolle¹²⁶ enthalten dann aber regelmäßig zwei ergänzende Abschnitte. Ein erster Teil hält Eindrücke und Beobachtungen fest, die dem Interviewer vor Ort aufgefallen sind. Das sind z. B. Beschreibungen der Büros unserer Gesprächspartner, kleine Begebenheiten am Rande, über die ihr Alltag in die Gesprächssituation hineinragt, etc. Zum Zweiten enthält jedes Gedächtnisprotokoll am Schluss eine Kurze Bewertung, die Bezüge zu anderen, vorausgegangenen Interviews oder zu bestimmten Dokumenten herstellt, Eindrücke zusammenfasst, die sich beim Protokollieren des Interviews verdichtet haben mögen, offen gebliebene oder neu aufgeworfene Fragen noch einmal besonders akzentuiert usw.

Diese Art der Protokollierung - mit der verschränkt außerdem die Arbeit an Hypothesenpapieren, Literatur- und Dokumenten-

125 Das z. T. später noch durch Auszüge aus dem Tonbandmitschnitt ergänzt wurde.

126 Die bei einem im Durchschnitt zweistündigen Interview in der Regel einen Umfang von nicht weniger als 10 Seiten aufweisen

auswertungen, ersten Textbausteinen für einen späteren Bericht, möglicherweise auch der Produktion kleinerer Texte/Aufsätze als Abfallprodukt der laufenden Arbeit einhergehen - schlägt sich weiterhin darin nieder, dass die Gesprächsleitfäden gewissermaßen kontinuierlich fortgeschrieben werden.¹²⁷ Es versteht sich von selbst, dass alle Interviews bei der hier gewählten, sehr offenen Vorgehensweise von dem im Projekt arbeitenden Wissenschaftler selbst durchgeführt werden und dass die Gesprächssituationen so offen gehalten sind, dass selbstverständlich jederzeit Abweichungen von den Leitfäden möglich sind. Die Leitfäden wurden im Übrigen regelmäßig den jeweiligen Gesprächspartnern vorab per E-Mail zugänglich gemacht, um eine möglichst effiziente Nutzung der Gesprächszeit von i. d. R. ca. zwei Stunden zu erreichen.

Den Auswertungen für diesen Zwischenbericht liegen in Form protokollierter Ergebnisse eigener Erhebungen insgesamt zugrunde:

- 2 Gedächtnisprotokolle von Erfahrungsberichten zu zwei der drei einbezogenen Modellprojekte aus dem Jahre 2001,¹²⁸
- 4 Interviews mit Projektmanagern und Gewerkschaftsexperten (transkribierte Mitschnitte und Gedächtnisprotokolle vom Sommer 2002 und Frühjahr 2003),
- 5 Interviews mit Projektmanagern der drei Modellprojekte (2 transkribierte Mitschnitte, fünf Gedächtnisprotokolle) aus dem Frühjahr/Sommer 2003,
- 2 Interviews mit Gewerkschaftsfunktionären, die örtliche/bezirkliche Arbeitskreise (außerhalb der Modellprojekte, aber in der IT-Branche) betreuen (Sommer 2003),
- 3 Interviews mit gewerkschaftlichen Experten, z. T. Spitzenfunktionären, die nicht selbst in Modellprojekten oder Arbeitskreisen in der IT Branche arbeiten (Sommer 2003),
- Ein Interview mit einer externen Beraterin (Frühjahr 2003).

Ein Konsequenz der oben erwähnten rückkopplungsintensiven Empirie liegt weiterhin darin, dass Ergebnisse, die später in diesen Zwischenbericht eingeflossen sind, für einzelne Gesprächspartner - im Wesentlichen die Projektleiter der Modellprojekte

127 Um das Beispielhaft zu verdeutlichen: Nach den beiden „feldöffnenden“ Gesprächen bei IG Metall (Teamleiter IT-Team), und ver.di/connexx.av (Projektleiter connexx.av) und vier weiteren Gesprächen mit Projektmanagern gab es (1) 2 Rahmenleitfäden für die feldöffnenden Gespräche, (2) einen modifizierten Leitfaden für ein zweites Gespräch mit einem dieser beiden Gesprächspartner, (3) zwei Rahmenleitfäden für die Gespräche mit den ProjektmanagerInnen bei IG Metall und ver.di, unterschiedliche Konkretisierungen, Vertiefungen etc. zu diesen Rahmenleitfäden für alle vier Gespräche, (4) einen ersten Leitfadenentwurf für Interviews mit Betriebsräten sowie (5) einen ersten Leitfaden für Gespräche mit sonstigen Gewerkschaftsexperten (aus Steuerungskreisen, in Spitzenfunktionen)

128 Vielfältige für den Projektzusammenhang wichtige Informationen konnten im übrigen aus der laufenden Mitarbeit im Hattinger Kreis gezogen werden, der in Vorbereitung auf das Hattinger Forum im Herbst 2003 zum Thema „Organisationslernen in Gewerkschaften“ in den letzten Jahren mehrere Workshops mit Beiträgen gewerkschaftlicher Experten zum Thema durchgeführt hat.

sowie der Teamleiter des IT-Teams der IG Metall - aufbereitet und mit ihnen bei einem zweiten Gespräch diskutiert werden. Diese Gelegenheit dient zugleich dazu, Hinweise zu dem Fragebogen für die betrieblichen Gespräche aufzunehmen bzw. zu erfahren, ob ihnen bestimmte zusätzliche Fragen u. U. besonders wichtig seien.

Die Entscheidung über den Zuschnitt dieses Leitfadens bleibt selbstredend beim Projekt, aber es können so verschiedene Chancen genutzt werden:

- Der an dieser Stelle systematisch eingebaute Rückkopplungsschritt, gibt (1) die Möglichkeit, Hypothesen in Bezug auf die betriebliche Handlungsebene einer Diskussion mit versierten Experten auszusetzen, um den eigenen Blick zu schärfen.
- Es können auf diese Weise (2) spezifische Erkenntnisinteressen - und damit auch Hinweise auf Wissenslücken - der hauptamtlichen Gesprächspartner in Bezug auf ihre betriebliche Handlungsebene ermittelt werden.
- Die Diskussionen bieten (3) die Chance, zu überprüfen, ob bestimmte Fragen aufgenommen werden können, die möglicherweise für die Projektmanager von besonderem Interesse sind, umso die Nützlichkeit des Forschungsprojekts in seinen Verwendungszusammenhängen zu erhöhen.

Die betrieblichen Erhebungen - im Zentrum sollen i. d. R. beobachtende Teilnahmen an Sitzungen örtlicher Arbeitskreise stehen sowie mehrere Interviews mit Betriebsratsmitgliedern, die nach dem Prinzip kontrastrierender Fallstudien ausgewählt werden - werden zum Zeitpunkt dieser Berichtslegung in Bezug auf drei regionale Schwerpunkte im Bereich der drei Modellprojekte eingeleitet. So weit erste Gespräche schon geführt wurden, sind sie noch nicht in Auswertungen zu diesem Zwischenbericht eingeflossen. Die hier getroffenen Einschätzungen zur betrieblichen Ebene stützen sich also (1) auf die systematische Auswertung vorhandener, öffentlich zugänglicher wissenschaftlicher Literatur, (2) auf die Informationen und Einschätzungen der hauptamtlichen Gesprächspartner, insbesondere dort, wo sie auf persönliche Erfahrungen aus noch nicht allzu weit zurückliegender eigener Betriebsratsstätigkeit zurückgreifen konnten, sowie (3) auf die Ergebnisse von Betriebsrätebefragungen, oder auch auf Dokumentierte Aussagen von Betriebsratsmitgliedern aus der jeweiligen Klientel, die im engen Zusammenhang mit den jeweiligen Modellprojekten erhoben/dokumentiert worden sind - sei es im Rahmen von Unteraufträgen, im Zuge von Praktika, im Ergebnis der Arbeiten anderer Projekte oder im Zuge der Dokumentation besonders herausragender Konflikte.

9.2 Exemplarische Dokumentation von Frageleitfäden

Entsprechend der oben geschilderten seriellen Verknüpfung von Erhebungs- und Auswertungsschritten, sind letztendlich für jedes einzelne Interview, das für diesen Zwischenbericht ausgewertet wurde, spezifische Gesprächsleitfäden erstellt, oder doch jedenfalls bestimmte Modifikationen von „Rahmenleitfäden“ vorgenommen worden. Das ist hier natürlich nicht im Einzelnen zu dokumentieren. An dieser Stelle werden deshalb vier ausgewählte „Rahmenleitfäden“ dokumentiert. Dies sind:

1. Der Rahmenleitfaden für Projektmanager bei der IG Metall,
2. Der Rahmenleitfaden für gewerkschaftliche Experten bei ver.di,
3. Der Rahmenleitfaden für Interviews mit Betriebsratsmitgliedern,
4. Der Rahmenleitfaden für Interviews mit gewerkschaftlichen Spitzenfunktionären.

Wie aus den Ausführungen in diesem Abschnitt ersichtlich, sind Ergebnisse aus Gesprächen auf Basis des, im Einzelfall wiederum zu modifizierenden, Gesprächsleitfadens für betriebliche Erhebungen in diesem Bericht noch nicht verarbeitet worden.

Leitfaden Projektmanager IG Metall

1. *Persönliche Vorstellung/Angaben zum Institut und Forschungsstrang*

- Projekt- und Institutsfaltblatt vorher zuschicken
- Dazu folgende mündliche Informationen:
 - sfs ist keine Landesbehörde sondern ein marktnahes Institut
 - Das HBS-Projekt: Forschung in Verwendungszusammenhängen
 - Der Projektbearbeiter: seit dreißig Jahren in dem Feld

2. *Fragen zur Person und zum jeweiligen Modellprojekt/Arbeitskreis* ***Zur Person:***

- beruflicher Werdegang
- Betriebsratsarbeit und ehrenamtliche gewerkschaftliche Tätigkeit
- Stationen der Hauptamtlichkeit
- Derzeitige Funktion und damit verknüpfte Tätigkeiten
- In welcher Weise/seit wann/mit der IT-Branche

Zum Modellprojekt/Arbeitskreis:

- Bei Modellprojekten:
 - Auftraggeber, Anlass
 - Steuerungskreis, Berichtswesen
 - Ressourcen

- Zielsetzungen (und ggf. deren Veränderung im Projektverlauf)
- Interne Strukturierung der Arbeit
- Resonanzen bei den Adressaten
- Überführung in Alltagsroutinen nach Projektabschluss
- Bei Arbeitskreisen als Bestandteil der Alltagsarbeit
- von wem ging wann die Initiative aus?
- Stellenwert/Arbeitsaufwand neben den anderen Alltagsaufgaben
- Zielsetzungen (und ggf. deren Veränderung im Verlauf der Arbeit)
- Interne Strukturierung der Arbeit
- Resonanzen bei den Adressaten
- Effekte
- Einbindung in

3. Klientel, Zielgruppe der Modellprojekte/Netzwerke

- Wie viele Betriebe/Unternehmen sind an dem Netzwerk beteiligt, wie viele waren es zu Beginn?
- Wie groß sind diese Betriebe?
- Gibt es weitere (kleinere) Betriebe in der Region, die Betriebsräte haben, sich aber nicht beteiligen?
- Wie verteilen sich diese Betriebe auf die großen Segmente:
 - Software- und IT-Dienstleistungen
 - Herstellung von Büromaschinen und DV-Geräten
 - Herstellung von Nachrichtentechnischen Geräten
 - Fernmeldedienste
- In welcher Spanne bewegen sich die gewerkschaftlichen Organisationsgrade?
- Wie sind die Betriebe des Netzwerkes/Modellprojekts von der krisenhaften Entwicklung seit Ende des über ein Jahrzehnt ungebrochenen Booms betroffen?
- Wie muss man sich die Arbeitsweise des Modellprojekts/Netzwerkes vorstellen?
 - Was heißt Netzwerk?
 - Wie ist das mit der Betreuung durch Hauptamtliche (Kümmerner)?
 - Sind die Funktionen und Merkmale von Netzwerk mit den folgenden Stichworten richtig beschrieben:
 - + heterarchisch
 - + viele Knoten
 - + flexibel
 - + offen und selbststeuernd
 - + nach Anlass agierend
 - + auf 'geben und nehmen' hin angelegt (Tauschprinzip)
 - + auf Stärkung eines internen Potentials hin angelegt

4. Primäre Arbeitspolitik in der New Economy

Der Begriff der primären Arbeitspolitik zielt auf das eigenständige, konstituierende Handeln der Arbeitenden, gewissermaßen ihre Basisaktivitäten im Blick auf die Artikulation und Wahrung ihrer arbeitsbezogenen Interessen. Auf diesen Themenkomplex richtet sich der nächste Block meiner Fragen:

- Wie entwickeln sich die Arbeitsbedingungen - eher in Richtung auf Ausdifferenzierungen, Heteronomität, oder eher nicht ?
- In Erfahrungsberichten seitens der IG Metall werden v. a. die klassischen Themen wie (1) Entlohnung, Entgelt, (2) Arbeitszeit, (3) Transparenz über Unternehmensstrategien und Arbeitsplatzsicherheit genannt. Trifft dies nach den eigenen Erfahrungen zu?
- Welche Rolle spielen andere Themen?
- (Weiterbildung, Arbeitsbelastungen, Arbeiten und Leben, Sinnhaftigkeit der Arbeit)
- Welche Bedeutung haben Aspekte der Arbeit, die man unter dem Stichwort des Selbstuns bündeln könnte, also: unternehmerisches Mit-Denken, Projektarbeit, Teamarbeit, Arbeit in vernetzten Strukturen?
- Würdest du der These zustimmen, dass sich in der IT-Branche Veränderungen von Arbeit vollziehen, die gewissermaßen prototypisch für übergreifende allgemeinere Entwicklungen sind?
- Trifft die Charakterisierung der Arbeitsverhältnisse, über die wir bislang gesprochen haben also im Sinne eines allgemeineren Trends zu?
- Wie sieht es mit den Anteilen von Freelancertum, Teamarbeit, vernetzten Strukturen aus?
- Wie hoch sind die Anteile von Frauen in den Segmenten, auf die sich die Organisationsanstrengungen der IG Metall vor allem richten?
- So weit man bezogen auf diese Segmente von neuer „unselbständiger Selbständigkeit“ (Peters) oder von „Arbeitskraftunternehmern“ (Voß/Pongratz) sprechen kann, zielt beides implizit auch auf einen nach wie vor vornehmlich männlichen Arbeitstypus?
- In der Klientel. Auf die sich connexx.av von ver.di richtet kann man nach Auffassung einiger externer Beobachter von einer Polarisierung zwischen hoch qualifiziertem „Arbeitskraftunternehmertum“ und „modernem Tagelöhner-tum“ sprechen. Gibt es bei euch irgendwo vergleichbare Ansätze der Entwicklung?
- Welches sind die Berufsgruppen/Beschäftigtengruppen, aus denen sich die Betriebsratsmitglieder im Bereich Software- und IT-Dienstleistungen vor allem rekrutieren?
- Wie sieht das unter der Geschlechterperspektive aus?
- Welche Rolle spielen in Bezug auf den Software- und IT-Dienstleistungsbereich die gegenwärtigen Debatten um

allgemeine sozialpolitische Absicherungen? Kann man sie offensiv mit der Situation der Beschäftigten verknüpfen?

5. Betriebliche Interessenvertretungen in der New Economy

- Welche Erfahrungen habt ihr bei der Bildung von neuen BR-Gremien gemacht?
- Was sind Bedingungen für aktives Engagement, charakteristische persönliche Merkmale bei denen, die sich engagieren?
- Gibt es so etwas wie typische Anlässe für BR-Bildungen?
- Welche Rolle spielen die ökonomischen Veränderungen, welche die gewerkschaftlichen Impulse von außen?
- Welche Erfahrungen habt ihr bei dem Versuch gemacht, bestehende Gremien innovativ anzuregen?
- Lassen sich im Ergebnis der mehrjährigen Arbeit Veränderungen in bestehenden Betriebsratsgremien/bei aktiven Betriebsratsmitgliedern hinsichtlich ihrer Orientierung in Bezug auf Gewerkschaft feststellen?
- Wie lassen sich Betriebsratsmitglieder, die sich aus diesem Typus von Beschäftigten rekrutieren, in geregelte gewerkschaftliche Strukturen einbinden?
- Im Blick auf die IG Metall: In wie weit schließen die Modellprojekte der letzten Jahre - und auch die Arbeitskreise, die aus der laufenden Arbeit heraus in einigen Verwaltungsstellen gebildet wurden - an die älteren Angestelltenprojekte an?
- Inwiefern stellen sie ihnen gegenüber einen Neuansatz dar?

6. Modellprojekte in der IT-Branche und Gewerkschaften

- Es gibt ja v. a. zwei, drei allgemeine Thesen zu Hochqualifizierten Angestellten und Gewerkschaften:
 - Große Distanz der hoch qualifizierten Angestellten gegenüber Gewerkschaft
 - Betriebsräte haben an Bedeutung gewonnen, aber
 - Organisationsgrade steigen nur sehr langsam, also:
 - Der organisationspolitische Durchbruch steht nach wie vor aus.
- Kannst du sie in den wesentlichen Punkten teilen, oder würdest du bestimmte Akzente deutlich anders setzen?
- Macht sich die Distanz zu den Gewerkschaften im Bedürfnis nach differenzierten gewerkschaftlichen Strukturen geltend?
- Gibt es Erfahrungen/Beispiele dafür, dass sich aus solchen Differenzierungswünschen Tendenzen in Richtung auf so etwas wie „Cockpit“ entwickeln (können)? Wenn ja, wie kann man dem entgegensteuern?
- Lassen sich aktive ehrenamtliche Funktionäre aus dem IT-/Medien-Bereich in vorhandene überbetriebliche gewerkschaftliche Strukturen einbinden?

- Wo liegen hier die Grenzen, was müsste man „neu erfinden“, um Mitarbeit zu verbessern?
- Wie lässt sich an die artikulierten Interessen (Gehaltstransparenz, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildung ...) anschließend Unterstützung für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik entfalten?
- Wo siehst du hier Anknüpfungspunkte, wo steht sich die IGM u. U. selbst im Wege?
- Wo liegen in diesem Zusammenhang Kritikpunkte der Beschäftigten aus den verschiedenen Bereichen der „New Economy“ an den Gewerkschaften?
- Was folgt daraus aus deiner Sicht eines Projektmanagers für gewerkschaftliche Kommunikationsstrategien?
- Wie hat sich im Laufe der jeweiligen Projektarbeit die Wahrnehmung seitens der jeweiligen Hauptamtlichen in den örtlichen/bezirklichen Gewerkschaftsgliederungen entwickelt?
- Was könnten/müssten die „alten“ Gewerkschaften, die „Kinder des Fordismus“ aus den Neuansätzen der Modellprojekte vor allem lernen?
- Sind seitens der Projekte bestimmte Formen des systematischen Transfers von neuen Erfahrungen in die alte Organisation hinein entwickelt worden?

7. Weitere Perspektiven (der Gewerkschaftlichen Arbeit/ unseres Projekts)

- Wenn du die Anstrengungen der IG Metall, einer klassischen Arbeitergewerkschaft im Bereich der IT-Wirtschaft zusammenfassend würdigen solltest,
 - wie würdest du die erreichten Erfolge bewerten?
 - Was sind die wichtigsten Erfahrungen?
 - Wo liegen die größten Probleme
- Wo liegen aus deiner Sicht die größten Hindernisse auf dem Weg zu nachhaltigeren Erfolgen?
- Gibt es Möglichkeiten, im Herbst das eine oder andere Gespräch mit BR aus dem IT-Netzwerk zu führen und/oder an einer Sitzung des Netzwerkes teilzunehmen?
- Könntest du die vermitteln?

Leitfaden Gewerkschaftsexperten ver.di

1. Gesprächseröffnung

- persönliche Vorstellung des Interviewers
- Vorstellung der sfs
- Vorstellung des Projekts
- Unsere Gesprächsinteressen
- Bitte um kurze Angaben zur Person seitens des Gesprächspartners

2. Funktionen, Zugänge in Bezug auf connexx.av

- Wie und seit wann bist du offiziell mit connexx.av befasst ?
- Wie u. U. noch darüber hinaus?
- Connexx.av läuft als aus dem Innovationsfond finanziertes Projekt (relativ lange, neben der formalen Organisation)
- Welche Berührungspunkte zu den Alltagsroutinen des Landesbezirks/der Fachabteilung haben sich entwickelt?
- Wie haben sich diese Berührungspunkte entwickelt?
- Wie siehst du das perspektivisch – was läuft gut, was könnte besser laufen, wo siehst du ernstliche Probleme?
- Könnte man solche Berührungspunkte systematisch(er) entwickeln?
- Wenn ja, warum geschieht das bislang nicht so?
- Wie wird connexx.av von den Hauptamtlichen bei ver.di wahrgenommen?
- Was sind die wichtigsten und augenfälligsten Unterschiede zur Alltagsroutine aus Sicht der Hauptamtlichen?
- in welcher Hinsicht und bei wem trifft das Projekt auf Anerkennung?
- in welcher Hinsicht und bei wem trifft es auf Kritik?

3. Erwartungen an connexx.av

- direkt Erwartungen/Wirkungen in Bezug auf die AV-Branche
- connexx.av läuft noch bis Ende 2004. Mit welchen unmittelbaren Wirkungen in Bezug auf die AV-Branche rechnest du?
- Wenn man den Zielkatalog des Aufstockungsantrages von 2001 nimmt, womit rechnest du in Bezug auf die einzelnen Teilziele?
- Was werden also die größten Erfolge von connexx.av sein?
- Wo rechnest du demgegenüber eher mit Erwartungstäuschungen?
- Worin liegen dafür die Gründe?
- mittelbare Auswirkungen in Bezug auf die Entwicklung von ver.di
- connexx.av ist darüber hinaus auch ein „Modernisierungsimpuls“ für ver.di insgesamt
- Siehst du das auch so, und wenn ja, für welche Felder könnte/müsste das gelten?
- Welche unterschiedlichen Sichtweisen gibt es dazu innerhalb von ver.di?
- Wo siehst du in den Gewerkschaften die größten Widerstände gegen die Veränderung von „alt Bewährtem“, von eingeschliffenen Alltagsroutinen?
- Wie kann man mit ihnen (besser) umgehen?
- Wo könnte ein Projekt wie unseres dazu einen kleinen Beitrag leisten?

4. *Wie weitgehend ist die AV-Branche paradigmatisch für Veränderungen von Arbeit*

- Die AV-Branche: New Economy oder nicht
- Sind Merkmale der Arbeit dort paradigmatisch für allgemeine Zukunftsentwicklungen?
- Wenn ja, welche?, wenn nein, weshalb nicht?
- Durchgang durch einige Merkmale im Einzelnen
 - „Entgrenzung“ der Arbeit
 - Verschwinden/Veränderung der Betriebsförmigkeit der Organisation von Arbeit
 - Veränderter Ansprüche an Arbeit (bei den Beschäftigten, beim Management)
 - unternehmerisches Mitdenken („Arbeitskraftunternehmer“)
 - Zunahme neuer Vertragsverhältnisse („Freie“, „freie Freie“, ...)

5. *Herausforderungen und Chancen für Organisationslernen in Gewerkschaften*

- Warum sind die OE-Prozesse der 1990er-Jahre „stecken geblieben“?
- Kann man Organisationslernen aus den aktuellen Modellprojekten erreichen?
- Welche Rolle spielen die „Nachwirkungen“ des Fusionsprozesses
- Können Gewerkschaften überhaupt lernende Organisationen werden

Leitfaden Betriebsratsinterviews New Economy

1. Vorstellung zu Projekt und Institut
 - Sfs:
 - (Faltblatt, Beratungsbroschüre, Journal Arbeit/Wissensarbeit)
 - Institut der Arbeitsforschung, Marktnähe, Arbeit projektförmig und in Netzwerken
 - Projekt:
 - Projektfoyer
 - Leitfrage Wie entwickeln sich Arbeit und Interessenvertretung in der New Economy
2. Arbeit in der New Economy
 - Als charakteristische Merkmale der Arbeit in der New Economy werden oft genannt:
 - wissensintensive Arbeit
 - in der Arbeit relativ große Autonomie und Marktnähe
 - fließende Grenzen zwischen Arbeit und Leben
 - geringes Maß an Regulation (Einkommen, Arbeitszeit)
 - u. U. auch Tendenzen einer gewissen Polarisierung
 - Welches Bild würden Sie zeichnen oder welche Aspekte würden Sie besonders hervorheben?

- Was kennzeichnet das Bild bei besonderer Berücksichtigung der Genderperspektive?
 - Was verändert sich seit dem Ende des lange ungebrochenen Booms der 1990er-Jahre?
 - Wo liegen vor diesem Hintergrund die größten Herausforderungen für eine Interessenvertretung der Arbeitenden in Betrieben der New Economy?
 - Die beiliegende Übersicht stellt eine Zusammenfassung von allgemeinen Entwicklungen von Arbeit in der New Economy dar, die wir verschiedentlich verwenden.
Wo können sie zustimmen?
Wo wird Ihr Widerspruch herausgefordert?
3. Interessenvertretung in der New Economy
- In welcher Funktion arbeiten sie hier derzeit im Unternehmen/Betrieb?
 - Welches waren die wichtigsten Stationen ihres beruflichen Werdegangs?
 - Welche der eingangs angesprochenen Merkmale von Arbeit in der New Economy treffen im Besonderen auf ihren Betrieb zu?
 - Welche charakterisieren v. a. ihre eigene Arbeit ?
 - Wenn Sie einmal auf ihre eigene Biographie schauen, was hat Sie dazu geführt und letztlich veranlasst, Betriebsrat in einem Unternehmen der New Economy zu werden?
 - Wie sieht das bei ihren KollegInnen hier im Betriebsrat aus?
 - ist es ähnlich?
 - Gibt es ganz andere Motive?
 - Oder kennen sie die Motive der Anderen zu wenig?
 - Seit wann gibt es überhaupt in ihrem Betrieb einen Betriebsrat und gab es einen besonderen Anlass dafür, dass er gebildet wurde?
 - Wie arbeiten sie überhaupt in ihrem Gremium?
 - Würden sie sagen, dass es auch da so etwas wie eine Teamentwicklung gibt?
 - Nutzen sie dazu bestimmte einschlägige Instrumente, z. B. Zielvereinbarungen?
 - Wie entwickeln Sie und ihre Kollegen ihre Professionalität für diesen Teil ihrer Arbeit?
 - Welche externen Supportstrukturen sind für ihre Arbeit als Betriebsrat wichtig?
 - Wo sehen Sie hier möglicherweise ungedeckte Bedarfe?
 - Wie würden sie die Zusammenarbeit des Betriebsrats mit dem Management des Unternehmens charakterisieren?
 - Wie anerkannt fühlen Sie sich als Betriebsrat gegenüber der Belegschaft?
 - In welcher Weise kommunizieren sie als Betriebsrat mit den Beschäftigten?
 - Intranet
 - Schwarzes Brett o. Ä.

- Rundgänge, persönliche Gespräche
 - Betriebsversammlungen
 - Wie viel Zeit pro Woche/Monat wenden sie im Schnitt für ihre Betriebsratsarbeit auf?
 - Wie bewältigen Sie und ihre Kollegen im Betriebsrat dabei mögliche Zielkonflikte im Verhältnis zu ihrer beruflichen Tätigkeit?
 - Ist Betriebsratsarbeit für sie vor diesem Hintergrund eine Langfristperspektive?
 - Wie sieht das bei ihren Kollegen aus?
 - Wie viele Mitglieder des Betriebsrats sind Mitglied einer Gewerkschaft?
 - Und wie sieht das bei den Beschäftigten ihres Betriebes aus?
4. Zur Bedeutung des gewerkschaftlichen Modellprojekts und der Gewerkschaft
- Wie sind sie mit (dem jeweiligen gewerkschaftlichen Modellprojekt) in Kontakt gekommen?
 - direkter Kontakt zu einem gewerkschaftlichen Projektmanager
 - Information über einen Betriebsrat aus einem anderen Unternehmen
 - Printmedien aus dem Zusammenhang des Modellprojekts
 - Homepage
 - Wie regelmäßig besuchen sie Treffen des Arbeitskreises/Netzwerkes von Betriebsräten der Branche?
 - Haben sie davon ausgehend weitere Kontakte aufgebaut, die sie regelmäßig nutzen?
 - Welche Dienstleistungen seitens des Modellprojekts/der Gewerkschaft sind ihnen besonders wichtig?
 - Chance des jederzeitigen Kontakts zum Projektmanager
 - Rechtsberatung
 - Aufbereitete Informationen über die Branche (Gehaltstransparenz, Ergebnisse von Befragungen, IT-Magazin)
 - Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsräten
 - sonstiges
 - Welche Dienstleistungen sollten noch hinzukommen?
 - Hat das (jeweiliges Modellprojekt einfügen) die Aufgeschlossenheit gegenüber der Gewerkschaft erhöht?
 - seitens der Betriebsratsmitglieder in ihrem Betrieb
 - seitens der Beschäftigten
 - Wäre es aus ihrer Sicht wichtig und möglich, im Rahmen solcher Modellprojekte einen größeren Raum für Dialoge zwischen den Beschäftigten der Branche und der Gewerkschaft herzustellen?
 - Wenn ja, was hindert derzeit noch daran?
 - Allgemein muss man wohl davon ausgehen, dass die Distanz der Beschäftigten in der New Economy gegenüber Gewerkschaften immer noch ziemlich groß ist. Was sind ihrer Meinung nach die wesentlichen Gründe?

- Um das noch etwas zu vertiefen, habe ich hier eine eigene Liste mit Erklärungsangeboten. Ich wüsste dazu gerne ihre Meinung.
- Die Beschäftigten in der New Economy vertrauen doch sehr auf ihre eigene Durchsetzungsfähigkeit.
- Allenfalls sehen sie den guten Sinn einer betrieblichen Interessenvertretung ein.
- Die Gewerkschaften sind zu „arbeiterlastig“, um hier attraktiv zu sein.
- Für das, was sie den Beschäftigten hier bieten können, fordern sie ganz schön hohe Beiträge.
- Die Gewerkschaften vermitteln immer noch ein zu „schlichtes“ Weltbild.
- sie treten zu sehr mit dem Anspruch auf, „es besser zu wissen“.
- Den Nachweis hierfür bleiben sie aber oft schuldig, z. B. bei der Auseinandersetzung um den Umbau des Sozialstaates.
- Sie erheben einen politischen Anspruch, der ihnen so nicht zusteht.
- Sie müssten schon Arbeitspolitik machen, aber sie entwickeln dazu eben auch keine zukunftsweisenden Vorschläge.

Leitfaden für Kurzinterviews mit Spitzenfunktionären

1. Kurzvorstellung des Projekts und des Gesprächsanliegens
 - Projekt- und Institutsfaltblatt vorher zuschicken
 - Dazu folgende mündliche Kurzinformationen:
 - sfs keine Landesbehörde sondern ein marktnah arbeitendes Institut
 - Das HBS-Projekt: Forschung in Verwendungszusammenhängen
 - Der Projektbearbeiter: seit dreißig Jahren in dem Feld
2. Projektziele und Erwartungen
 - Warum wurde gerade dieses Modellprojekt aufgelegt, zielt es auf paradigmatische Veränderungen der Arbeit/auf „fremde“ Milieus/auf beides?
 - Was sind aus deiner Sicht die wichtigsten Ziele des Projekts?
 - Wo erwartest du deren Realisierung?
 - Wo rechnest du eher mit Erwartungsenttäuschungen?
 - Wie wird das Modellprojekt aus deiner Sicht in der Organisation gesehen?
3. Modellprojekte und Organisationslernen in Gewerkschaften
 - Können, sollen solche Modellprojekte Impulsgeber über das unmittelbare Projektziel hinaus sein?
 - Auf welche Impulse käme es dir in diesem Fall besonders an?

- Was sind Minima der Umsetzung, damit mit dem Projekt am Ende nicht nur Geld zum Fenster hinausgeworfen wurde/wie erreicht ihr diese Minima?
 - Solche Impulse und Prozesse der Umsetzung von Projektergebnissen zielen letztlich auf Organisationsentwicklung und Organisationslernen.
 - Warum sind die OE-Prozesse der 1990er-Jahre so weitgehend stecken geblieben?
 - Worüber könnte man Organisationslernen in Gewerkschaften befördern?
4. Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften allgemein
- Wie sieht deine Vision von ver.di/IGM in 10 Jahren aus?
 - Welches sind die größten Herausforderungen, auf die Antworten gefunden werden müssen?
 - (Wie) können die Gewerkschaften den Metamorphosen der Arbeit gestaltend Rechnung tragen?
 - Wie sieht die Zukunft des Flächentarifs aus, wie die des korporatistischen Modells, Wie der Bezug der Gewerkschaften zu den politischen Parteien?

